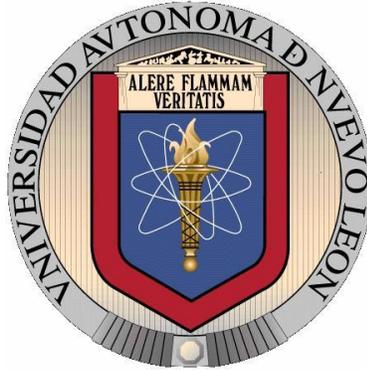


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
DOCTORADO EN FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD EN EDUCACIÓN



**FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE CALIDAD
EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR
PRIVADAS DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN**

Por

ALFONSO HERNÁN GARCÍA TREVIÑO

**Como requisito parcial para obtener el Grado de
DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD
EN EDUCACIÓN**

Julio, 2010

APROBACIÓN DE DOCTORADO

FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE CALIDAD
EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN
SUPERIOR PRIVADAS DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN

Director(A) de Tesis: Dr. Ernesto Rocha Ruiz

Sinodales

Firma

Dr. Ernesto Rocha Ruiz
Presidente



Dr. Miguel de la Torre Gamboa
Secretario



Dr. José Nicolás Barragán Codina
Vocal



Dra. María Luisa Martínez Sánchez
Vocal



Dra. Martha Armida Fabela Cárdenas
Vocal



Dra. María Eugenia Flores Treviño
Subdirectora de Posgrado

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE TABLAS.....	x
RESUMEN.....	xv
CAPITULO I:	
DIMENSIÓN Y CONTEXTO DEL ESTUDIO	1
Introducción.....	1
Planteamiento del problema.....	2
Preguntas subordinadas respecto al problema principal.....	5
Objetivos específicos.....	5
Propósito de la investigación.....	6
Importancia y justificación del estudio.....	6
Supuestos básicos.	8
Limitaciones.....	9
Delimitaciones.....	10
Definición de términos.....	10
Perspectiva histórica y contexto de la educación superior privada en el Estado de Nuevo León.....	15
La época colonial (1596 a 1820).....	15
La época Independiente (1821 a 1917).....	16
La época pos-revolucionaria (1917 a 1950).....	17
La época de la revolución Industrial (1950 -2007).....	19
Análisis por período de gobierno.....	21

Análisis por período de tiempo.....	21
Educación con progreso y progreso con educación.....	22
Primer ciclo (1800 a 1930): Creación de los principales grupos industriales en el Estado.....	23
Segundo ciclo (1930 a1970): Consolidación de los grupos regionales y formación de pequeñas, medianas y grandes empresas colaterales en el Estado.....	23
Tercer ciclo (1970 a 2002): Diversificación y globalización de los grupos regionales y crecimiento de las pequeñas, medianas y grandes empresas colaterales.....	24
Participación del Estado de Nuevo León al Producto Interno Bruto Nacional.....	26
Estructura económica del Estado de Nuevo León.....	26
Crecimiento demográfico del Estado de Nuevo León.....	27
Nuevo León en la nueva era del conocimiento (2003 -2009). Monterrey Ciudad Internacional del Conocimiento.....	28
El nuevo perfil de la IES privadas y su vinculación con el sector productivo.....	31
Análisis académico-demográfico del Estado de Nuevo León (2007-2008).....	33
Análisis de la oferta académica actual (2008).....	34
Otras referencias que hablan del perfil de la IES privadas en el Estado de Nuevo León.....	36

Recomendaciones de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2006).....	36
CAPITULO II:	
MARCO TEÓRICO	42
Cómo nace el concepto de gestión de calidad.	42
Gestión de calidad en la industria, comercio y servicios.....	43
Creación del concepto de sistema de calidad.....	45
La importancia del liderazgo en la promoción del sistema de calidad.....	51
Desarrollo del concepto de gestión de calidad.....	55
La calidad enfocada a los requerimientos del cliente.....	58
Gestión de calidad en la educación y factores críticos de éxito.....	62
Otros pensadores importantes de la gestión de calidad educativa ...	71
Enfoque hacia los factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa.....	71
La gestión de calidad en educación vista desde la perspectiva de la mercantilización de la educación.....	87
La educación como bien público.....	87
La educación sometida a la globalización.....	96
CAPÍTULO III:	
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	101
Diseño de la investigación.....	101

Resumen del planteamiento del problema.....	101
Objetivos específicos de la investigación.....	102
Tipo de investigación.....	103
El método Delphi.....	105
Instrumentos empleados.....	109
Población de estudio.....	114
Construcción de la primera entrevista y carta de presentación.....	120
Prueba piloto.....	121
Proceso de información de la primera ronda y construcción de factores de gestión de calidad educativa.....	123
Construcción de la segunda ronda y elaboración del cuestionario.....	123
Proceso de información de la segunda ronda y jerarquización de factores de gestión de calidad educativa.....	124
CAPITULO IV:	
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	125
Primer objetivo: Identificar y describir los factores y sub-factores clave de éxito que inciden en la gestión de calidad educativa de las IES privadas del Estado de Nuevo León.....	125
Segundo objetivo: Elaborar un ordenamiento de estos factores y sub-factores clave de éxito que inciden en la gestión de calidad educativa de las IES privadas, tomando en cuenta su grado de presencia y peso de importancia relativa.....	149
Tercer objetivo: En base a la información disponible, proponer un	

modelo de gestión de calidad educativa para las IES privadas en el Estado de Nuevo León.....	163
CAPITULO V:	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	174
Resumen de observaciones importantes y respuestas al problema planteado.....	174
Conclusiones.....	175
Recomendaciones.....	187
REFERENCIAS.....	189
Apéndices:	193
A. Carta de presentación e invitación a la primera ronda.....	193
B. Invitación a segunda ronda y cuestionario.....	197
C. Cuadro resumen de Instituciones Privadas de Educación Superior del Estado de Nuevo León, por fecha de fundación.....	227
D. Cuadro resumen de Instituciones Privadas de Educación Superior del Estado de Nuevo León por tipo de grado académico...	232
E. Secretaría de Educación en el Estado de Nuevo León. Dirección General de Planeación y Coordinación Educativa. Inicio de cursos 2007-2008.....	236
F. Evaluación de elementos.....	240
G. Reporte estadístico SPSS.....	263
H. Cálculo cuantitativo para la jerarquización de los factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa utilizando hoja Excel.....	294

LISTA DE FIGURAS

1.- Número de nuevas IES por período de gobierno.....	21
2.- Número de nuevas IES por período de tiempo.....	22
3.- Constitución de nuevas empresas por grupo industrial.....	25
4.- Ruta del marco teórico.....	44
5.- Deming (1966). Principales ideas del modelo de calidad.....	50
6.- Juran (2000). Principales ideas de su modelo de calidad.....	54
7.- Freigenbaum (1986). Principales ideas de su modelo de calidad....	57
8.- Crosby (1979). Principales ideas de su modelo de calidad.....	61
9.- Modelo de calidad educativa de J. S. Arcaro.....	64
10.- Gestión de calidad educativa de J. S. Arcaro.....	65
11.- Arcaro (1995). Principales ideas de su modelo gestión de calidad...	70
12.- Braslavsky (2004). Principales ideas de factores clave.....	76
13.- Senlle y Gutierrez (2005). Principales ideas de factores clave de éxito de la gestión de calidad educativa.....	86
14.- Objetivos específicos de la investigación.....	102
15.- Diseño secuencial exploratorio.....	106
16.- Proceso Delphi.....	108
17.- Gestión de calidad educativa (análisis cualitativo).....	128
18.- Factores y sub-factores clave de éxito I.....	134
19.- Factores y sub-factores clave de éxito II.....	135
20.- Gestión de calidad educativa por grado de importancia (análisis cuantitativo).....	151

21.- Factores clave de calidad global ordenados por grado de Importancia.....	152
22.- Comportamiento de los factores clave de éxito de la gestión de calidad por segmento.....	169
23.- Modelo de gestión de calidad educativa y factores clave de éxito...	172

LISTA DE TABLAS

1.- Resumen de época colonial.....	16
2.- Resumen de época independiente.....	17
3.- Resumen de época pos-revolucionaria.....	18
4.- Resumen de establecimientos y capital.....	24
5.- Índices de participación del Estado de Nuevo León en el Producto Interno Bruto Nacional en los últimos Censos Económicos Nacionales (INEGI).....	26
6.- Aportaciones al PIB por sector empresarial del Estado de Nuevo León...	27
7.- Crecimiento de la población en el Estado de Nuevo León.....	28
8.- Censo educativo nivel superior.....	34
9.- Oferta educativa en el Estado de Nuevo León.....	35
10.- Población muestra.....	119
11.- Factores clave de éxito y su ponderación cualitativa por número de comentarios y texto empleado	126
12.- Sub- factores clave de éxito y su ponderación cualitativa por frecuencia de comentarios y texto empleado	129
13.- Lista de elementos (ítems) resaltados en las entrevistas que nos permiten identificar los factores y sub-factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa.....	136
14.- Factores clave de calidad educativa global.....	150
15.- Sub-factores clave de éxito y su ponderación cuantitativa en grado de importancia y grafica de barras.....	152

16.- Factores clave de calidad educativa (5-15 años).....	160
17.- Factores clave de calidad educativa (16-25 años).....	160
18.- Factores clave de calidad educativa (26-35 años).....	161
19.- Factores clave de calidad educativa (IES pequeña).....	161
20.- Factores clave de calidad educativa (IES mediana).....	162
21.- Factores clave de calidad educativa (IES grande).....	162
22.- Factores clave de calidad educativa (IDES).....	163
23.- Factores clave de calidad educativa consolidado y por segmento.....	163
24.- Modelo de evaluación de la gestión de calidad educativa.....	171

Dedicatoria.

A todos los catedráticos, investigadores, trabajadores, personal administrativo, directivos, alumnos, padres, sociedad y autoridades de gobierno relacionados con el sector educativo, que con su esfuerzo diario, ideas de mejora o investigaciones, han puesto su grano de arena y han contribuido en dejar un legado de superación y mejora al sistema educativo Mexicano.

Reconocimientos.

Debo externar primeramente un sincero reconocimiento a todos los maestros del programa de Doctorado en Filosofía con Especialidad en Educación, que tanto en los seminarios de investigación como en los seminarios interdisciplinarios contribuyeron desde la formulación de la presente investigación hasta la culminación de la misma, con múltiples ideas, comentarios y atinadas sugerencias.

Un especial reconocimiento al Dr. Ernesto Rocha Ruiz que siendo mi tutor y director de Tesis, me aconsejó y orientó en los interminables caminos que seguimos para la construcción y culminación del presente documento. A la Lic. Marcela Silveyra de la Garza y a Edgar Gil Ascencio por su asesoría en la interpretación cualitativa de la investigación y sus acertadas recomendaciones.

Un reconocimiento sincero a mis compañeros de estudio, tanto a los de mi propia generación como a mis compañeros de otras generaciones, que dadas las características propias del programa de estudio, hemos podido convivir a lo largo de esta experiencia de vida, que sin lugar a dudas son muestra de inspiración en la constante búsqueda de conocimientos y experiencias formativas.

Agradezco también a todo el personal administrativo de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Autónoma de Nuevo León, que silenciosamente contribuyen a consolidar en nuestra máxima casa de estudios, un recinto amigable y propicio para el enriquecimiento de una educación integral en todos sus alumnos.

Agradecimientos.

A Dios, máximo creador, que me permitió vivir para terminar este proyecto.

A mis padres, por su ejemplo y cariño.

A mi familia, por su apoyo en todos los caminos que hemos tomado.

A mi esposa, por el amor que siempre nos ha dado y que es fuente de inspiración.

A mis hijos, a los que dedico todos mis esfuerzos.

A mis amigos y conocidos que construyen un cálido entorno.

A la comunidad universitaria y a mis compañeros de carrera que son ejemplo de superación.

Resumen.

El propósito del presente estudio es identificar y describir los factores clave que son empleados por las Instituciones de Educación Superior privadas (IES) en los procesos de gestión de calidad educativa.

Mediante el uso del método Delphi en un proceso de doble ronda, se obtuvieron las percepciones que al respecto tienen una muestra representativa de expertos en educación superior. En la primera ronda se construyó una entrevista semi-estructurada, iniciando con una pregunta abierta y una vez que la opinión del experto en la materia concluyó, se reafirmaron y/o ampliaron los conceptos vertidos por los mismos, continuando la entrevista aplicando cuestionamientos semi-estructurados. Las entrevistas fueron grabadas y editadas para que por medio del paquete computacional NVIVO8 fueran detectados los 10 factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa que proponen los expertos separando las diferentes categorías propuestas por medio de agrupaciones de texto relevantes. Así mismo fueron encontrados 35 sub-factores en cada categoría y 330 elementos que las conforman. En la segunda ronda se construye un cuestionario con los factores encontrados adicionando una escala por grado de importancia y escalas de Likert para que una vez procesadas las opiniones por el sistema estadístico SPSS, se pudieran validar cuantitativamente sus propuestas. Se agrupan los factores encontrados para compararlos en relación al marco teórico y confirmar su validez. Finalmente se construye un modelo funcional de la gestión de calidad educativa y se proponen conclusiones y recomendaciones.

En síntesis los hallazgos encontrados en la presente investigación son los siguientes:

1.- En base a una interesante entrevista con expertos en el tema y una vez analizada las transcripciones de las mismas, nos fue posible encontrar una lista de 10 factores clave de éxito de la gestión de calidad educativa de la IES privadas del Estado de Nuevo León, de mucha similitud con el marco teórico.

Los factores propuestos por los expertos en orden de importancia son: Liderazgo en la institución; Planeación Educativa; Cuerpo de Maestros; Modelo Educativo; Cuerpo de Alumnos; Diseño Curricular; Vinculación con mercado; Infraestructura; Gestión Escolar; Factor Gobierno

2.- Estos 10 elementos identificados como detonadores de la gestión de calidad, nos permitieron formar una lista de 35 categorías o sub-factores que apoyan a la gestión de calidad educativa.

3.- Con esta lista de sub-factores de calidad educativa, nos fue posible identificar con mayor claridad 330 elementos que contribuyen cada uno de ellos en la gestión de calidad educativa.

4.- En base a la información recopilada, nos fue posible definir un modelo de gestión de calidad educativa que pudiese ser una metodología guía para aquellas IES privadas que pretendan implementar estrategias tendientes a mejorar sus niveles de calidad educativa.

CAPÍTULO I

DIMENSIÓN Y CONTEXTO DEL ESTUDIO

Introducción

Con la apertura de fronteras, los tratados de libre comercio y la creación de bloques económicos que propiciaron la formación de mercados globales, México como el resto de los países del mundo, tiene que competir con la calidad de los bienes y servicios que ofrece. Esta competencia ha generado un gran movimiento orientado a diseñar sistemas que aseguren la calidad de los bienes o servicios que cada nación ofrece en su país, como al resto del mundo. Esta necesidad desarrolló la filosofía y los procesos del sistema de la Gestión de Calidad, de la cuál hablaré en la presente investigación.

De esta manera, el comercio global inició el gran movimiento para establecer sistemas de Gestión de Calidad, que no sólo abarca a las empresas privadas, sino que se ha extendido a todos los ramos que componen la economía de un país, y particularmente podremos decir que recientemente ha aparecido en el ámbito educativo. Es característico en la actualidad constatar que los rectores de las diferentes universidades, se interesan constantemente en encontrar nuevas formas para mejorar los servicios educativos que ofrecen a su comunidad y observan si los servicios que ofrecen en sus instituciones educativas, son de calidad.

Los principios de Gestión de Calidad aplicados exitosamente en las empresas, también podrán ser aplicados exitosamente en las instituciones educativas, lo cual requerirá de compromiso, tiempo, perseverancia, cambio de

actitud e inversión en entrenamiento, entrenamiento que debe incluir a todos los miembros de una institución (Arcaro, 1995). La mejora continua en educación, debe asumirse colectivamente y debe formar parte del sistema, pues sólo así podrán subsanarse los fallos del mismo y acometerse las mejoras en cada una de sus partes (Rey & Santa María, 2000).

La inquietud por realizar esta investigación obedece a un importante factor, siendo éste, el hecho que cerca del 50% de la educación superior en el estado de Nuevo León, está siendo impartida por instituciones privadas, representando éstas a más de 80 diferentes instituciones chicas, medianas y grandes, con diferentes objetivos, metas y opciones educativas.

El propósito de la investigación es, determinar los factores clave de éxito utilizados en los programas de gestión de calidad educativa, de las Instituciones de Educación Superior (IES) del sector privado exitosas en el Estado de Nuevo León.

Un estudio de esta naturaleza, permitirá conocer y difundir aquellas herramientas de la Gestión de Calidad que han sido útiles en su aplicación en ciertas Instituciones de Educación Superior privadas en el estado, y que podrán ser de inspiración para aquellas instituciones educativas que aspiren a la mejora continua de sus particulares proyectos educativos y que busquen, asimismo, lograr estándares de alta calidad tal, que les permita mantenerse y figurar en el mercado de opciones educativas de nivel superior en el estado.

Planteamiento del problema

Ante los desafíos que plantea el mundo actual (Crisis económicas mundiales y regionales recurrentes; Globalización; Tratados de libre comercio; Creación de bloques económicos; Aumento de la población mundial; Migración internacional; Aumento de la esperanza de vida en la población), la educación constituye el instrumento indispensable para brindar a los individuos las habilidades y competencias que le permitan enfrentarlo exitosamente (González, Galindo, Galindo & Gold, 2004). Tomando esto en consideración, se deduce la importancia de una educación más relevante que enfatice la necesidad de elevar la calidad de los servicios educativos que ofrecen las Instituciones de Educación Superior.

Así mismo, se desprende también, la necesidad de elevar la calidad de los servicios educativos de nivel superior, para que garanticen a la población estudiantil (a) conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan aprender a aprender de manera autónoma, a lo largo de su vida profesional, (b) que les permitan asumir valores y principios para su convivencia en sociedad, (c) que les permitan analizar y resolver problemas propios del ejercicio de su profesión derivados de su vida económica y socialmente activa y (d) convertirlo en un ciudadano valioso para sus semejantes, así como para su país.

Estos conceptos son claramente comentados por Argudín (2005), cuando afirma que resultan de vital importancia los principios que propone la UNESCO para el sustento de la educación del presente siglo: aprender a ser, aprender a

pensar, aprender a conocer, aprender a hacer y aprender a convivir, los cuales involucran necesariamente aprender a aprender.

Es por ello que los gobiernos, las autoridades educativas, los maestros, los alumnos, los padres de familia, las empresas, las instituciones y la sociedad en general, dan la importancia prioritaria que tiene al hecho de ofrecer servicios educativos de calidad, y toman conciencia de que la misma debe ser útil, actualizada, relevante, pertinente y enfocada al desarrollo integral del individuo.

También es necesario reconocer que la calidad educativa se logra y depende de varios factores clave que trabajan en paralelo, y que de manera conjunta sumando esfuerzos, dan como resultado mejores niveles de conocimientos, habilidades y actitudes en sus estudiantes. Estas competencias desarrollarán en ellos el pensamiento crítico, la curiosidad, la creatividad, así como su iniciativa.

La lista de estos factores clave es amplia, pero a manera de mencionar algunos de ellos, podríamos incluir: (a) el diseño de planes y programas de estudio pertinentes, (b) la calidad y preparación de los maestros, (c) ubicación y temas apropiados a las habilidades del docente, (d) instalaciones apropiadas al giro de enseñanza, (e) los apoyos didácticos con que cuenten, como un ejemplo de ellos (Lopez, 1999; Rey & Santa María, 2000).

Considerando la necesidad que existe de establecer parámetros útiles para medir la eficiencia de la IES en el Estado de Nuevo León, la pregunta que se planteó de una manera sencilla, clara y precisa, como indica Kerlinger (1988), y que se retoma en esta investigación, para el caso de Nuevo León, en los

siguientes términos: ¿Cuáles son los factores clave de éxito necesarios para lograr la gestión de calidad educativa en las Instituciones de Educación Superior Privadas del Estado de Nuevo León?

Preguntas subordinadas respecto al problema principal

Para reforzar la pregunta central, podríamos segmentarla en sus partes principales, siendo éstas:

- a) ¿Qué factores clave inciden para que una IES privada en Nuevo León proporcione servicios educativos de calidad, desde la perspectiva de los expertos?
- b) ¿Qué grado de importancia tiene cada uno de estos factores desde su perspectiva?
- c) ¿Es posible construir un modelo de calidad educativa que contemple e incluya los factores clave de éxito más importantes a considerar?

Objetivos específicos

Para la realización del presente estudio y propuesta, se plantean los siguientes objetivos:

- 1.- Identificar y describir los factores clave que inciden en la gestión de calidad educativa de las IES privadas del Estado de Nuevo León.
- 2.- Elaborar un ordenamiento de estos factores clave que inciden en la gestión de calidad educativa de las IES privadas, tomando en cuenta el grado de importancia relativa que le asignan los expertos.

3.- En base a la información disponible, proponer un modelo de gestión de calidad educativa para las IES privadas en el Estado de Nuevo León, que incluya los factores clave señalados por los expertos.

Propósito de la investigación

El propósito del presente estudio es identificar y describir los factores clave que son empleados por las Instituciones de Educación Superior privadas (IES) del Estado de Nuevo León, en los procesos de gestión de calidad educativa.

Mediante el uso del método Delphi en un proceso de doble ronda, se obtuvieron las percepciones que al respecto tienen una muestra de representativa de expertos en educación superior. Se agrupan los factores encontrados para ordenarlos por grado de importancia y se comparan en relación el marco teórico para confirmar su validez. Finalmente se construye un modelo funcional de la gestión de calidad educativa, para que sirva como punto de referencia para el resto de las instituciones de educación superior en el estado.

Importancia y justificación del estudio

Lograr que todos los individuos tengan acceso a una educación superior de calidad, que les permita dominar los conocimientos indispensables para desenvolverse competitivamente en el desempeño de su profesión y vida, es uno de los retos que exige inmediata atención. Si la función de la educación es el desarrollo continuo de la persona y de la sociedad, se debe reflexionar en el papel asignado a las instituciones educativas como encargadas de formar a las nuevas

generaciones de profesionistas. Las IES como espacio social donde ocurre el proceso educativo, merece ser cuidado y mejorado permanentemente (González, Galindo, Galindo & Gold, 2004).

Es apropiado así indagar qué factores clave de éxito favorecen para que ciertas IES brinden servicios de calidad educativa a sus alumnos, así como investigar sobre las características de su operación y desempeño. Un estudio de esta naturaleza, les permitirá a las IES privadas conocer sus fortalezas y áreas de oportunidad que les permitirán establecer sus particulares estrategias de actuación, dentro de sus objetivos prioritarios y posibilidades económicas.

Consideramos apropiada y de valor la realización de la presente investigación considerando los siguientes aspectos:

- 1.- Los datos aportados por la investigación, podrán ser utilizados como guías para aquellas IES privadas que deseen incrementar sus niveles de calidad académica.
- 2.- Los datos aportados, podrán ser empleados por las autoridades educativas con el fin de instrumentar propuestas y proponer iniciativas, con el fin de incluir aspectos clave en los programas estatales de mejoramiento en la calidad educativa.
- 3.- Pueden ser presentados a la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior en el Estado de Nuevo León (COEPES-NL), para ser considerados en sus propuestas para mejora en la calidad educativa de nivel superior del estado.

4.- Los datos aportados, podrán contribuir al enriquecimiento del acervo teórico de los vigentes conceptos de la gestión de calidad educativa.

5.-La investigación se estima viable, considerando que en el estado operan más de 80 IES privadas, muchas de ellas con altos estándares de calidad educativa, validada por reconocidas oficinas evaluadoras.

Supuestos básicos

En la presente investigación, se consideran los siguientes supuestos básicos:

- a) Se supone que existen ciertos factores clave de éxito que inciden en la gestión de calidad educativa.
- b) Se supone que estos factores clave pueden ser identificados y definidos.
- c) Se supone que una vez identificados y definidos estos factores críticos de éxito, los mismos pueden llegar a ser medibles, en el concepto más amplio del término medición, que significa poder asignarle un valor o grado de impacto.
- d) Se supone que entre estos factores clave de éxito, pueden encontrarse interrelaciones perceptibles y ponderables. Como señalan Mc. Shane & Glinow (2005), este tipo de supuestos corresponden a un enfoque positivista de la investigación científica, que sostiene que la realidad existe independientemente del investigador y que esta puede ser descubierta y puesta a prueba.
- e) Se supone que son adoptados por las IES.

Limitaciones

Uno de los factores que limitaron la investigación fue el hecho de no contar con una lista completa que definiera qué universidades en el estado ya operan con modelos de gestión de calidad educativa, por lo tanto, se definieron ciertos criterios para reconocer qué universidades ya incorporaban cierto número de factores clave de éxito en sus operaciones, independientemente de que la misma universidad lo reconociera. Adicionalmente a ello, las limitaciones que exponemos son:

- a) El hecho de que alguna de las IES privadas seleccionadas pudiese estar operando bajo un modelo de gestión de calidad poco estricto y laxo.
- b) El no encontrar apoyo de las IES privadas para la realización de este tipo de investigaciones, en beneficio de la colectividad.
- c) Que los funcionarios de las IES privadas entrevistadas no contesten con veracidad los cuestionarios y simulen un deseo de colaboración aparente, para realizar el presente estudio.
- d) Reconocer adicionalmente que existen pocas teorías, bibliografía o investigaciones realizadas sobre el tema de gestión de calidad, tratados por autores hispanos y recurrir a los pocos existentes para iniciar el estudio.

Se realizaron búsquedas intensas para incluir autores que traten el tema de gestión de calidad educativa, aún siendo teóricos de otras nacionalidades, siguiendo las advertencias de Hernández y Montoya (1995), cuando comentan, que es lógico pensar que en otros países existen diferentes patrones culturales,

que constituyen importantes factores que se deben considerar, durante el proceso de la investigación que sigamos.

Delimitaciones

El presente estudio se restringió a las siguientes delimitaciones:

(a) La investigación definió como meta el identificar los factores críticos de éxito en la gestión de calidad educativa de las IES privadas y jerarquizar su grado de presencia e impacto que ellos tienen, (b) por lo tanto, no se persiguió el hecho de formular recomendaciones de cómo o cuándo es necesario implementar en una institución educativa privada, un sistema de gestión de calidad, (c) los hallazgos, datos o conclusiones encontradas en la investigación, no deben ser aplicados directamente como una receta y en automático a otras IES privadas, sin tomar en consideración las características y circunstancias propias en la realización del presente estudio y (d) así como el considerar que cada IES privada define sus propias metas, objetivos, características, áreas de actuación, perfil de su alumnado o estrategias, con las cuales desea operar.

Comentado lo anterior, solo nos resta mencionar que el espíritu que guió la presente investigación fue el encontrar nuevos conceptos, ideas o experiencias, que puedan contribuir a mejorar la gestión de calidad educativa en el Estado de Nuevo León.

Definición de términos

Para efectos del presente estudio los términos más relevantes se definieron de la siguiente manera:

1.- Factores Clave: Son aquellos factores que determinan la probabilidad de éxito de la Institución en lograr altos estándares de calidad. Son aquellos elementos o características imprescindibles que una institución de educación superior debe considerar e incorporar eficientemente con el fin de mantener y elevar la calidad de su proceso educativo.

Berry (1991), afirma que los factores clave de éxito (FCE) son aquellos factores que determinan la probabilidad de éxito de la institución en cuanto a satisfacción del cliente, utilidades, crecimiento y competitividad. De esta forma, si los objetivos asociados a estos factores no se logran, entonces, el éxito de la institución se ve impactado desfavorablemente. En el mismo sentido Oaklands (1999), del Centro Europeo para la Calidad Total afirma que, mediante los factores clave de éxito (FCE), un negocio u organización, detalla las sub-metas que hay que cumplir para lograr la misión. Un FCE es por ejemplo, la capacitación de los trabajadores.

2.- Gestión de Calidad: Conjunto dinámico y siempre mejorable de factores indispensables que se deben implementar y ejecutar eficientemente, con la finalidad de cumplir con la meta de alcanzar altos niveles de calidad educativa.

Es una nueva forma de pensar, que se caracteriza por un enfoque intenso con miras a satisfacer al usuario del producto o servicio, por una medición precisa de cada variable clave en la operación de la institución, por la mejora continua de productos, servicios y procesos y por las relaciones de trabajo basados en la confianza, el compromiso y el trabajo en equipo.

Como lo señala Rositas (2005), en su trabajo de tesis, a la Gestión de Calidad se conoce internacionalmente como TQM (Total Quality Management), así mismo, Sashkin y Kiser (1993), advierten que no hay una única definición que capte todos los detalles necesarios para entenderla, señalando que la Gestión Total de Calidad o TQM puede ser considerada un compromiso de la cultura de la organización, dirigido a satisfacer a los clientes mediante el uso de un sistema integral de herramientas, técnicas y capacitación, que entraña la mejora continua en toda organización, lo cual da por resultado productos y servicios de calidad.

Blackburn y Rosen (1993), señalan que la Gestión Total de Calidad es un enfoque integrador de la administración que apoya el logro de la satisfacción del cliente, a través de la participación del personal y mediante una amplia variedad de herramientas y técnicas, que resultan en bienes y servicios de calidad.

En la misma dimensión de gran amplitud sitúa Juran (2000), a la calidad. Ésta misma, para él, es un asunto de interés de toda la organización, en todo tipo de bienes y servicios y en todos los procesos, incluyendo los de apoyo; considerando además que cliente ya no es solo la persona que compra el producto, sino que cliente es cualquier persona externa e interna a la empresa que tenga algo que ver con los resultados del producto, servicio o proceso.

Hellsten y Keslfsjö (2000), por su parte, afirman que la Gestión de Calidad Total es más que una técnica, ya que incluye también valores como: (a) mejora continua, (b) enfoque al cliente, (c) respeto a la persona y (d) compromiso de la alta gerencia.

Para Pearce y Robinson (2001), las siglas o iniciales TQM han llegado a ser las más populares en la literatura administrativa desde que estuvieron en boga las iniciales MBO (Administración por Objetivos, por sus siglas en inglés). TQM es según estos autores una nueva cultura organizacional y una nueva forma de pensar, que se caracteriza por un enfoque intenso con miras a satisfacer al consumidor; por una medición precisa de cada variable crítica en la operación del negocio o institución; por la mejora continua de productos, servicios y procesos y por relaciones de trabajo basadas en la confianza y el trabajo en equipo.

3.- Calidad Educativa: Se define como la instrucción académica impartida en su conjunto (teórico – práctico – administrativo) que le permite a los graduados responder adecuadamente con las exigencias de su profesión, y facilitan su proceso de incorporación al mercado laboral. Esto logra la imagen de respeto y aceptación de sus egresados por parte de la sociedad, su entorno económico (empresas de transformación, comercio y/o servicios), sus instituciones, gobierno y otros centros educativos nacionales o internacionales de educación superior.

La palabra calidad puede ser entendida en dos sentidos. Por un lado, un sentido descriptivo en el cuál solo narra características o elementos que distinguen algo. No implica un juicio de valor, sino que señala una cualidad. Por otro lado esta el sentido normativo, en el cuál la calidad se entiende en términos absolutos de superioridad o excelencia. Implica un juicio de valor, y por ende, una comparación con sus similares (Cano, 1998).

4.- COEPES-NL: Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior en el Estado de Nuevo León.

5.- Instituciones de Educación Superior (IES): Son todas aquellas instituciones educativas que imparten programas de estudio de nivel superior.

6.- Instituciones dentro de Educación Superior (IDES): Son todas aquellas instituciones que realizan actividades de supervisión, asesoría o apoyo a las IES.

7.- Educación Superior: Se entiende por educación superior los siguientes niveles del sistema educativo mexicano:

a) Técnico Superior Universitario o Profesional Asociado.

b) Licenciaturas.

c) Especialidades.

d) Maestrías.

e) Doctorados.

8.- Muestra de Expertos: Para ser considerado un experto, el participante deberá cumplir forzosamente con el primer requisito y será deseable que cumpla con al menos uno del resto de requisitos complementarios, sin ser esto un impedimento para participar en la información. Estos criterios serán utilizados para seleccionar la muestra en la aplicación del método Delphi.

Los criterios son:

1.- El participante deberá haber trabajado en el área de educación superior para instituciones IES o IDES, con al menos 5 años de antigüedad.

Requisitos complementarios:

2.- El participante deberá contar con experiencia en la coordinación de proyectos relacionados con la gestión de calidad educativa de nivel superior.

3.- El participante deberá contar con algún cargo directivo u honorario con impacto en la gestión de calidad educativa en alguna institución IES o IDES, seleccionada para participar en la muestra.

Perspectiva histórica y contexto de la educación superior privada en el Estado de Nuevo León

Para tener una perspectiva y contexto del desenvolvimiento de los hechos históricos más sobresalientes de la Educación Superior en el Estado de Nuevo León, es necesario definir y partir por períodos manejables los hechos históricos más sobresalientes, en donde dadas ciertas circunstancias, se puedan separar hechos importantes que marquen distingos importantes en su evolución. Cabe así reconocer que compartimos la idea de Zavala (1990), cuando comenta que su libro se divide en cuatro partes que se identifican con etapas de la historia nacional: la colonia, el período independiente, la revolución y la época actual. En el presente capítulo abordaremos el tema de la Educación Superior, siguiendo los mismos períodos que se proponen. El realizar este análisis por etapas en base a los lapsos históricos, tiene la intención de resaltar factores críticos e importantes del proceso evolutivo observado en cada período, considerando que el arquetipo educativo depende del concepto de vida de la generación que se educa.

La época colonial (1596 a 1820)

Antes, en el siglo XVII, Monterrey era un poblado que vivía tiempos difíciles causa, más que todo, de las constantes luchas entre españoles e indígenas. Es

comprensible que ante tal situación, no se hayan establecido escuelas ni se haya contratado a nadie para que se encargara de transmitir a los jóvenes los conocimientos básicos de la educación media o superior durante esta época.

El primer antecedente de la educación general en una institución, la encontramos en el Nuevo Reino de León hacia el año de 1702, cuando Jerónimo López Prieto de los padres Oblatos volvió a Monterrey. El Ayuntamiento de la ciudad le dio posesión de un solar en el cual estableció en 1702 un colegio, que diez años más tarde habría de convertirse en seminario Jesuita. Para el año de 1713, el mismo padre Jerónimo López Prieto le pidió al Gobernador Mier y Torre, le certificara que estaba fundado el Seminario de Monterrey, solicitud que fue cumplida de inmediato, lo cuál quiere decir que el colegio estaba funcionando, que había estudiantes y que existía la esperanza de que éstos, algún día, ayudarían en la transformación del ambiente un tanto violento que aún prevalecía (Zavala, 1990).

Tabla 1:
Resumen de época colonial (Zavala, 1990).

Año	Institución	Asignaturas
1702	Seminario de Monterrey	Lengua latina; Retórica; Aritmética; Algebra; Filosofía; Teología; Derecho Canónico y Civil.

La época independiente (1821 a 1917)

Época igualmente llena de conflictos bélicos, en la cuál podremos en forma resumida describir que fue un período más fructífero en relación a la apertura de

nuevas instituciones de educación superior. En 1850 para la escuela secundaria y profesional sólo existía el Seminario de Monterrey con 150 alumnos, y la escuela de Jurisprudencia con unos 12 a 14 alumnos. Fue don Santiago Vidaurri quién en 1857 fundó el Colegio Civil, que inició prácticamente sus labores hasta noviembre de 1859, y su plan de estudios y estructura fue de hecho el de una universidad, ya que contó en Preparatoria con un plan de estudios de cinco años. Los dos primeros años formaban un ciclo y en ellos se enseñaba Latinidad, y los tres años restantes formaban el segundo ciclo y estaban destinados a la enseñanza de la Filosofía. A partir de la creación del Colegio Civil y con fundamento en el decreto del 30 de octubre de 1850, Don José Silvestre Aramberri, Gobernador del Estado, hizo posible la apertura de las Escuelas de Jurisprudencia y Medicina en el mismo Colegio Civil. Los intentos por establecer los estudios profesionales de agricultura en el estado, dan inicio con la Ley del 13 de diciembre de 1880 (Zavala, 1990).

Tabla 2:
Resumen de época independiente (Zavala, 1990).

Año	Institución	Asignaturas
1702	Seminario de Monterrey	Lengua latina; Retórica; Aritmética; Álgebra Filosofía; Teología; Derecho Canónico y Civil
1857	Colegio Civil	Latinidad; Filosofía; Jurisprudencia; Medicina; Agricultura.

La época pos-revolucionaria (1917 a 1950)

Para una mejor comprensión de la Historia de la Educación Superior del Estado de Nuevo León, durante el período de 1917 a 1950, se requiere de un análisis general de aspectos sociales, económicos y políticos, que orientaron el

cambio que la misma sociedad demandaba. El país emergía de un proceso revolucionario y entraba de lleno a una etapa de desarrollo industrial, que modificó no sólo la distribución de la población, sino también los requerimientos de profesionistas especializados en las diversas ramas del saber humano. En menos de 50 años, México pasó de ser un país eminentemente rural, a uno cuya población es mayoritariamente urbana. La migración del campo a la ciudad, incrementó la demanda de servicios educativos en las grandes urbes. Monterrey no fue la excepción. Un hecho muy significativo de esta época fue la esperada creación de la Universidad de Nuevo León. El 31 de mayo de 1933 el C. Francisco A. Cárdenas, Gobernador Constitucional del Estado de Nuevo León, promulgó la primera Ley Orgánica de la Universidad, que apareció en el Periódico Oficial el 7 de junio del mismo año. Otro año muy significativo para el Estado de Nuevo León fue el año de 1943 cuando se creó el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, marcando así una nueva época de participación privada en el segmento de la educación superior.

Tabla 3:
Resumen de época pos-revolucionaria (Zavala, 1990).

Año	Institución	Facultades
1933	Universidad de Nuevo León	Filosofía, Ciencias y Artes; Medicina; Derecho y Ciencias Sociales; Ingeniería; Química y Farmacia; Escuela Normal; Colegio Civil (Bachilleres); Escuela Álvaro Obregón; Escuela de Enfermería; Escuela de Obstetricia; Escuela Pablo Livas.
1943	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	Bachillerato; Administración de Negocios; Ingeniería Industrial con Especialidad en: Química, Mecánica, Eléctrica y Administración; Contador con Especialidad en: Privado, Bancario, Industrial y Público-

La época de la revolución industrial (1950 -2007).

El impulso industrial iniciado en la década de los cincuentas, originó movimientos poblacionales hacia las zonas fabriles, provocando con esto el inicio de una nueva cultura de “gran población industrial” así como reclamos de la sociedad a nuevas necesidades económicas, políticas y educacionales. Los niveles productivos empezaron a alcanzar cifras record, gracias a un gran número de estímulos fiscales y crediticios que otorgó el Presidente de México, Licenciado Miguel Alemán Valdés (1946-1952). Nuevo León se privilegió con este despegue industrial al fortalecer, a través de sus instituciones financieras, el progreso de su capital (Zavala,1990).

Paralelamente a partir de esta época se vive el impulso de la Educación Superior en el Estado de Nuevo León, como nunca se había presentado en el pasado. En el resumen de hechos históricos, se detallará cómo las universidades fueron incorporándose en el Estado, considerando diferentes lapsos de tiempo, gobernadores y períodos de gobierno.

Análisis por período de gobierno

A partir de los años cincuenta, el estado sigue creciendo en instituciones de servicios, industrias, comercios, empleos, población y progreso, siendo estos los factores clave que determinarán, por una parte: (a) el crecimiento y el fortalecimiento de las IES privadas ya establecidas, así como por otra parte, (b)

promoverá la creación de nuevas IES privadas que estén orientadas a satisfacer necesidades específicas de mercados no atendidos.

Fue durante el período de gobierno del Lic. Eduardo A. Elizondo Lozano y el Lic. Luis M. Farías Martínez en donde se construye el cimiento de la expansión y crecimiento de las Instituciones de Educación Superior (IES) privadas del Estado de Nuevo León. Durante este período se fundaron y autorizaron 7 nuevas IES privadas de gran importancia en la región. Posteriormente el Lic. Alfonso Martínez Domínguez autoriza 5 nuevas IES privadas, el Lic. Jorge Treviño Martínez las impulsa a 14 nuevas IES privadas y el Lic. Sócrates Rizzo García y Lic. Benjamín Clariond Reyes-Retana autorizan 16 nuevas IES privadas, todas ellas bajo gobiernos del PRI. Posteriormente en el Estado de Nuevo León surge un cambio de gobierno del PAN, bajo el período del Lic. Fernando Canales Clariond y del Lic. Fernando Elizondo Barragán creándose durante este período 15 nuevas IES privadas, indicador de que el dinamismo del crecimiento registrado de nuevas instituciones de educación superior no se ha mermado por los cambios políticos en el estado. Por último, durante el período de gobierno investigado, correspondiente al Lic. José Natividad González Parás en base a Oficio de la Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León, se confirma la apertura de 18 nuevas IES privadas.

El continuo crecimiento económico – social, así como la creación de programas de orientación estratégica hacia la investigación e innovación, seguirán sin duda impulsado la apertura de nuevas IES privadas durante los próximos años.

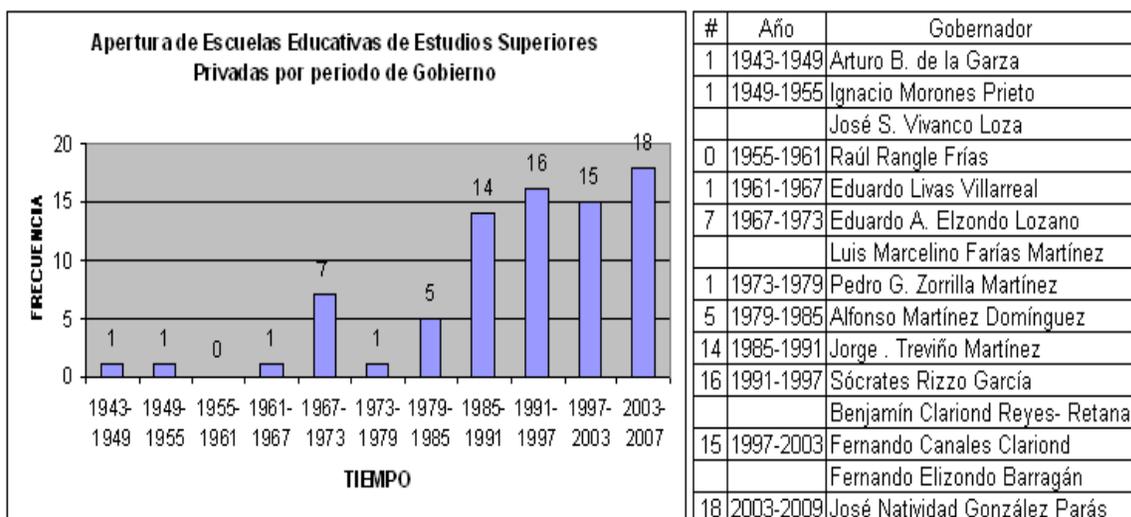


Figura1: Número de nuevas IES por período de gobierno.

Fuente: Oficio DACCE-062/2007-2008 Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León.

Análisis por Período de Tiempo

El analizar la apertura de nuevas IES privadas en el Estado de Nuevo León por períodos de tiempo, nos ayuda a visualizar y comprender mejor esta fuerte tendencia en el crecimiento de las mismas. De 1700 a 1960, el crecimiento de las IES privadas fue relativamente bajo, considerando que la Universidad Autónoma (pública) y el Instituto Tecnológico (privada), daban atención a la demanda local, tanto en número de estudiantes como considerando la tipología de los planes de estudio solicitados, factor que en años posteriores ya no ocurre, por la aparición de varios factores socio-económicos que narraremos posteriormente. De 1961 a 1970 aparecen 4 nuevas IES privadas, de 1971 a 1980, aparecen otras 4 IES privadas, de 1981 a 1990, aparecen 14 nuevas IES privadas, de 1991 al 2000 aparecen 24 nuevas IES privadas y del último período estudiado, aparecen 31 nuevas IES privadas.

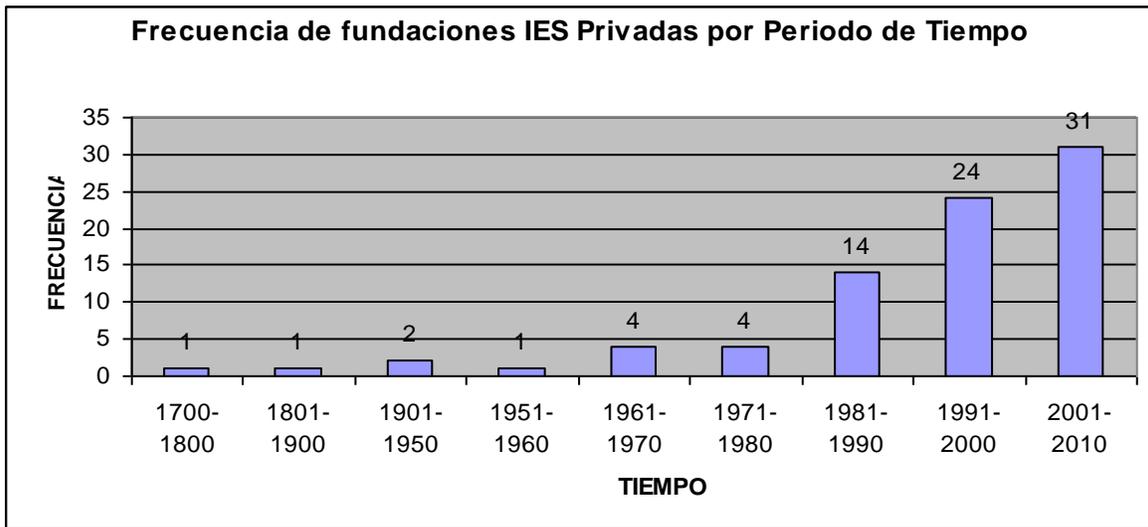


Figura 2: Número de nuevas IES por período de tiempo.

Fuente: Oficio DACCE-062/2007-2008 Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León.

En un ejercicio de correlación a partir del año 1971 y de estimación lineal ($y = 9.1(x) - 4.5$), con coeficiente de correlación de 99.3%, se puede predecir el número esperado de IES privadas para el siguiente período decenal, mismo que será de 41 nuevas instituciones, claro, si los actuales factores económico - sociales prevalecen en el Estado.

Educación con Progreso y Progreso con Educación

La teoría económica ha señalado que el progreso sólo se alcanza con educación y la educación apoya la generación del progreso en la sociedad, pero ¿Qué factores económicos explicarían el crecimiento acelerado de la IES privadas en el Estado de Nuevo León en los años sesenta, setenta y subsecuentes períodos?

La explicación de este fenómeno expansionista en el crecimiento de las Instituciones de Educación Superior privadas, la podríamos encontrar siguiendo en paralelo el desarrollo económico sin precedentes del sector empresarial en el Estado de Nuevo León, el cuál se distingue por tres ciclos estratégicos.

Primer Ciclo (1800 a 1930): Creación de los principales grupos industriales en el Estado

Grupos industriales de primer ciclo, cuyo origen se sitúa entre finales del siglo XIX a 1930, Valores Industriales, S.A., Visa, hoy Femsa, originado en 1890 con Cervecería Cuauhtemoc; Alfa, que comparte el mismo origen que el anterior; Vitro, que proviene de Vidriera Monterrey fundada en 1909; Gamesa, cuyos antecedentes se remontan a 1925 con La Industrial, fábrica de galletas y pastas, por mencionar sólo algunos de ellos.

Segundo Ciclo (1930 a 1970): Consolidación de los grupos regionales y formación de pequeñas, medianas y grandes empresas colaterales en el Estado

Como se observa en el cuadro resumen de número de establecimientos y capital invertido en el área metropolitana de Monterrey, existe un fuerte incremento en el número de establecimientos y el capital invertido en el Estado, especialmente entre los años de 1960 y 1970, factor que generó altas necesidades de personal profesional capacitado en diferentes especialidades. Las IES privadas hacen su labor de vinculación con las instituciones del sector

económico, ofertando planes de estudio que cumplan con las expectativas del mercado. De esta forma, la oferta educativa se ha orientado principalmente a satisfacer la demanda de recursos humanos capacitados que requieren las áreas económicas de mayor crecimiento en el estado, siendo estas: (a) la industria de manufactura, (b) el sector comercio, restaurantes y hoteles, (c) la industria del transporte, almacenaje y comunicaciones, (d) el sector de servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler, (e) la industria de los servicios comunales, sociales y personales, (f) la industria de la construcción, (g) la industria metal-mecánica (h) el sector de alimentos y (i) la industria de productos químicos.

Tabla 4:
Resumen de establecimientos y capital (Ortega, 2007).

Establecimientos	1940	%	1950	%	1960	%	1970	%
Área metropolitana de Monterrey	1,061	3.5	1,215	1.7	2,533	3.2	3,484	3.0
Resto de México	30,421	100	71,866	100	80,020	100	115,408	100
Capital*								
Área metropolitana de Monterrey	\$453	8.1	\$2,287	10.9	\$6,263	16.2	\$9,254	13.7
Resto de México	\$5,558	100	\$20,865	100	\$38,732	100	\$67,479	100

* Miles de millones de pesos de 1988

Tercer Ciclo (1970 a 2002): Diversificación y globalización de los grupos regionales y crecimiento de las pequeñas, medianas y grandes empresas colaterales

Como lo indica la Figura: 3 adjunta, durante los años setentas y los ochentas, los grupos industriales inician una estrategia de diversificación y

posteriormente de globalización, que continua impulsando aún más a la fuerte economía del Estado de Nuevo León. Esto para las IES privadas representa el reto de ampliar la oferta educativa con una serie de profesiones que soporten los planes de diversificación de las empresas de la entidad.

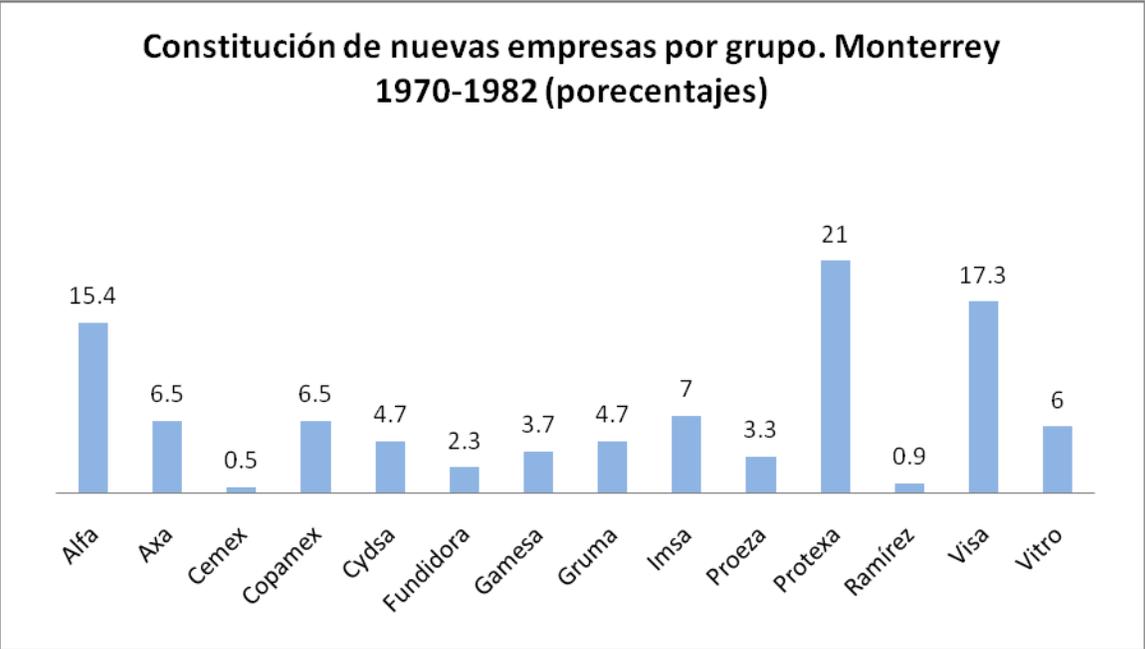


Figura 3: Constitución de nuevas empresas por grupo industrial.

Fuente: Registro Público de la Propiedad y el Comercio de Nuevo León.

Para confirmar el impacto económico-social de esta etapa expansionista iniciada en los años setentas y ochentas, con repercusiones directas en los años noventas y posteriores, basta repasar los índices de participación del Estado de Nuevo León en el Producto Interno Bruto Nacional en últimos Censos Económicos Nacionales.

Participación del Estado de Nuevo León al Producto Interno Bruto Nacional

Otro de los fuertes detonadores del crecimiento de las IES privadas del Estado de Nuevo León es el indicador de crecimiento económico en el estado. Obviamente un dinamismo en el crecimiento de la actividad económica de los diferentes segmentos que la componen, demanda puestos de trabajo, mismos que deben ser ocupados por personal capacitado para desempeñarlos. Si observamos la participación del Producto Interno Bruto del estado de Nuevo León en relación con el crecimiento del producto Interno Bruto Nacional, es clara la demostración de que su importancia ha ido creciendo en forma significativa, pasando en 1993 de un 6.41% a un 7.33% para el año 2004. En pocas palabras, el dinamismo económico del Estado de Nuevo León ha sido muy superior al del promedio del resto de los estados, requiriendo para ello que las IES privadas cumplan con la demanda de nuevos puestos de trabajo en todo tipo de industria, comercio y empresas de servicios.

Tabla 5:
Índices de participación del Estado de Nuevo León en el Producto Interno Bruto Nacional en los últimos Censos Económicos Nacionales (INEGI).

Año	1993	1999	2002	2004
PIB				
(Participación de N.L respecto al total nacional)	6.41%	6.84%	7.10%	7.33%

Fuente: (INEGI) Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Anuario Estadístico, Nuevo León, Edición 2007.

Estructura económica del Estado de Nuevo León.

Otro detonante del perfil de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Nuevo León, viene definido por el tipo de sector económico que prevalece en el estado y su contribución marginal al Producto Interno Bruto estatal

y nacional. Si observamos el tipo de sectores que mas impulsan la actividad económica de Nuevo León, podremos fácilmente identificar hacia que sectores de enseñanza superior se dirigen las IES privadas del estado, siendo los sectores que mas demandan profesionistas: la industria, la construcción, la industria de servicios públicos, el comercio, la industria del transporte, los servicios financieros y los servicios profesionales en todas sus especialidades (médicos, abogados, arquitectos entre otros).

Tabla 6:
Aportaciones al PIB por sector empresarial del Estado de Nuevo León.

División	PIB (NL) mm	PIB (MEX)	%
Agrícola	\$ 1,584.0	\$ 91,043.0	1.7
Minería	\$ 674.0	\$ 20,903.0	3.2
Industria	\$ 30,313.0	\$ 311,013.0	9.8
Construcción	\$ 3,635.0	\$ 66,357.0	5.5
Elec./Gas/Agua	\$ 1,540.0	\$ 28,250.0	5.5
Comercio	\$ 26, 333.0	\$ 340,379.0	7.7
Transporte	\$ 15, 409.0	\$ 200,536.0	7.7
Serv. Financiero	\$ 18, 075.0	\$ 270, 407.0	6.7
Serv. Pers.	\$ 21,528.0	\$ 296,540.0	7.3

Fuente:(INEGI) Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Anuario Estadístico, Nuevo León, Edición 2007.

Crecimiento demográfico del Estado de Nuevo León

Otro detonante muy significativo que sin lugar a dudas influye en el crecimiento de la IES privadas del Estado de Nuevo León, es el mismo crecimiento en la población del estado, ya que esto significa un aumento en la demanda de servicios educativos que su misma población solicita.

Si observamos el dinamismo en el crecimiento de la población en el Estado de Nuevo León en su tasa decenal de crecimiento, existen períodos de

crecimiento del orden de 57%, y lo más significativo es observar que durante los años 1930 la población en el estado alcanzo cifras de 400,000 habitantes, cuando para el año 2005 ya se habla de más de 4, 000,000 de habitantes. Es reconocido actualmente que las IES privadas de Nuevo León reciben un representativo número de estudiantes de estados vecinos de la República Mexicana, así como de países extranjeros, factor que a su vez obedece a la imagen y prestigio de calidad educativa internacional que tienen.

Tabla 7:
Crecimiento de la población en el Estado de Nuevo León.

Años	Población Total	%
1930	417,491	-
1940	541,147	29
1950	740,191	36
1960	1,078,848	45
1970	1,694,689	57
1980	2,513,044	48
1990	3,098,736	23
2000	3,834,141	23
2005	4,199,292	10.0*

Fuente: (INEGI) Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Anuario Estadístico, Nuevo León, Edición 2007.

Nuevo León en la nueva era del conocimiento (2003 a 2009).

Monterrey Ciudad Internacional del Conocimiento

No podemos desligar el presente estudio sin mencionar el relevante hecho de la creación del proyecto Monterrey Ciudad internacional del Conocimiento por el impacto que tendrá en las Instituciones de Educación Superior privadas del Estado de Nuevo León. Este proyecto creado en el período gubernamental del Lic. José Natividad González Paras, busca según su texto en el sitio de Internet, forjar un mejor futuro para Nuevo León, futuro donde el crecimiento económico se da

como resultado de la innovación, en el marco de una alianza entre la sociedad, las empresas, la academia y el gobierno, en una ciudad con una infraestructura social y cultural al servicio de la ciudadanía www.mtycic.com.mx . En el sitio de Internet se presentan los siguientes objetivos para este proyecto:

- 1.- Rediseñar la agenda del sistema educativo de N.L.
- 2.- Atraer centros de investigación y empresas de innovación y desarrollo tecnológico, además de fomentar los centros existentes.
- 3.- Promover la innovación en las empresas existentes.
- 4.- Crear nuevas empresas de innovación
- 5.- Equipamiento Urbano y Cultural que propicie los Parques del Conocimiento y fomente la Creatividad.
- 6.- Difundir la nueva cultura.

En su página web que incluye su introducción general relata que uno de los Proyectos Estratégicos comprendidos en el Plan Estatal de Desarrollo 2004-2009 es consolidar a Monterrey y su zona metropolitana como Ciudad Internacional del Conocimiento, y lograr incrementar de forma significativa el bienestar de la sociedad al entrar de lleno a una economía basada en el conocimiento. Relata que nuestro estado destaca en el ámbito de la educación superior en México y América Latina. La educación universitaria representa un sector de actividad con demanda creciente, que al vincularse efectivamente con el sector productivo con base en el conocimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, impulsan un círculo virtuoso de inversión productiva, ingreso de divisas, generación de empleos

y dinamismo económico en la región, además de proyectar internacionalmente a Monterrey como una ciudad con educación de calidad.

El programa Monterrey Ciudad Internacional del Conocimiento, es una gran alianza entre los distintos sectores de la comunidad para detonar una economía en la cual se crea, se transmite, se adquiere y se utiliza el conocimiento con mayor efectividad por sus ciudadanos y sus organizaciones, con el objetivo de promover el desarrollo económico y social de la propia comunidad..

Por esta razón en noviembre del 2004 se firmó un Convenio entre Gobierno del Estado de Nuevo León, representado por la Corporación de Programas Estratégicos y la Universidad Autónoma de Nuevo León, el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey, la Universidad de Monterrey y la Universidad Regiomontana, para impulsar el Programa Monterrey Ciudad Internacional del Conocimiento, teniendo como testigo al Consejo Nacional de Ciencias y Tecnologías.

Monterrey Ciudad Internacional del Conocimiento (Acuerdo con Instituciones)

Áreas estratégicas de desarrollo:

- Biotecnología
- Meca-trónica
- Tecnología de información y comunicaciones
- Nanotecnología
- Salud

El nuevo perfil de las IES privadas y su vinculación con el sector productivo

De un análisis de los textos escritos de las 22 entrevistas realizadas a los expertos en la primera ronda y en particular de una entrevista directa realizada al Ing. Jorge Mercado Salas, Director de Investigación de la Universidad Regiomontana, en relación a los esfuerzos que realiza la institución para vincularse con el mercado, dar servicios de enseñanza pertinentes y dar respuesta a las demandas del mercado, se pudo esbozar un perfil actual de las IES privadas y su nuevo estilo de vinculación con el sector empresarial como respuesta al alto desarrollo económico-social del estado. Las instituciones de educación superior privadas, están orientando sus esfuerzos en ofertar nuevas alternativas de contribución social, siendo algunas de estas:

- 1.- Las instituciones de educación superior, siempre están atentas y en constante vinculación con los sectores productivos con el fin de actualizar sus planes de estudio y ofertar nuevas carreras como respuesta a los avances en las ciencias tecnológicas, administrativas, sociales, salud y alimentos.
- 2.- Los empresarios pueden regresar a las aulas a adquirir conocimientos en las áreas de especialización que requieran sus empresas, ya que encontrarán una oferta educativa vasta y con un alto grado de actualización. Las IES cuentan con horarios flexibles (mañana, tarde y noche) y planes de estudio versátiles (semestrales o tetramestrales),
- 3.- Los empresarios pueden contactarse con las bolsas de trabajo de las IES, en donde encontraran una amplia gama de oferta de recursos humanos con

especialidades en todo tipo de disciplinas, y que se adecuarán más fácilmente a los requerimientos de los puestos demandados. Estas bolsas de trabajo mantienen actualizados los historiales laborales de sus egresados, con el fin de incluir sus avances y sus trayectorias laborales.

4.- Si se requieren recursos humanos con experiencia internacional, las bolsas de trabajo de las IES cuentan con egresados que han vivido experiencias de intercambio con otras universidades internacionales y cuentan además con doble titulación (nacional e internacional).

5.- Actualmente, las IES están orientando serios esfuerzos para apoyar al sector empresarial en la realización de investigaciones de campo en distintas disciplinas de la ciencia (tecnológica, administrativa, social, salud y alimentos), ya que cuentan con la infraestructura requerida para hacerlo.

6.- Los empresarios pueden solicitar servicios de asesoría o consulta a las IES ya que estas cuentan con experiencia multidisciplinaria y maestros experimentados en cada área.

7.- Los empresarios pueden solicitar asesoría y apoyo para sus proyectos de nuevas empresas a las IES en sus áreas de Incubadoras de negocio, ya que disponen de fondos económicos federales y asesores de campo multidisciplinarios para apoyar su desarrollo.

8.- Los empresarios pueden solicitar cursos de capacitación y actualización para sus recursos humanos a las IES por medio de sus departamentos de extensión universitaria, quienes diseñarán los cursos a la medida de las necesidades

específicas del cliente, utilizando los modelos pedagógicos y materiales didácticos más efectivos para el programa requerido.

Análisis académico-demográfico del Estado de Nuevo León (2007-2008)

Tomando como referencia la información proporcionada en la Tabla #8, de la población total de alumnos en nivel de Licenciaturas, el sistema autónomo atiende al 51% de la población, las IES privadas al 44% y el restante 5% las instituciones federales y estatales. A nivel Posgrado, el sistema autónomo atiende al 30% de la población, las IES privadas el 56% y el restante 14% las instituciones federales y estatales. Las IES privadas cuentan con 5,115 (47.5%) del total de maestros de educación superior en el Estado y cuentan con 83 escuelas de nivel Licenciatura y 40 escuelas dedicadas a estudios de Posgrado.

En suma, la oferta anual estimada de profesionistas disponibles para ingresar al sector económico (manufactura, comercio y servicios) en el Estado, se ubica aproximadamente en 31,000 egresados de nivel de Licenciatura y 6,000 egresados de nivel de Posgrado.

Es este nivel de infraestructura el que permite diseñar proyectos orientados a impulsar al Estado de Nuevo León en la nueva era de economías del conocimiento.

Tabla 8:
Censo educativo nivel superior.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN EN EL ESTADO DE NUEVO LEÓN					
DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y COORDINACIÓN EDUCATIVA					
INICIO DE CURSOS 2007 - 2008					
	ALUMNOS				
SERVICIO EDUCATIVO	FED.	EST.	PART.	AUT.	TOTAL
LICENCIATURA ***	3,362	1,907	55,342	63,443	124,054
POSGRADO	151	1,470	6,672	3,546	11,839
TOTAL ED. SUPERIOR	3,513	3,377	62,014	66,989	135,893
	DOCENTES				
SERVICIO EDUCATIVO	FED.	EST.	PART.	AUT.	TOTAL
LICENCIATURA ***	381	159	4,565	3,844	8,949
POSGRADO	14	78	550	1,175	1,817
TOTAL ED. SUPERIOR	395	237	5,115	5,019	10,766
	ESCUELAS				
SERVICIO EDUCATIVO	FED.	EST.	PART.	AUT.	TOTAL
LICENCIATURA ***	4	2	83	31	120
POSGRADO	1	3	40	26	70
TOTAL ED. SUPERIOR	5	5	123	57	190

Fuente: Datos proporcionados por la Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León.

Análisis de la oferta académica actual (2008)

La oferta académica es prioritariamente a nivel de Licenciaturas con una participación de 63%, pasando a las Maestrías con un 19.5% de contribución, seguida de las Especialidades con un 10.5%, los Técnicos Superiores Universitarios con 3.5% y Doctorados con 3.5% de contribución. Si unimos los tres niveles de Posgrado (Especialidades, Maestrías y Doctorados) la oferta académica representa un 33.3% del total, factor que indica un alto nivel de maduración en la enseñanza en el Estado.

Es importante reconocer que el Estado de Nuevo León ha alcanzado un importante nivel de oferta educativa de nivel superior. Los distingos más interesantes a comentar son las siguientes:

a) En base a las características del mercado al que atiende, la UANL tiene un alto porcentaje de programas de doble aliento, como lo son el nivel Técnico Superior Universitario, que les permite a los estudiantes incorporarse a la actividad económica más rápidamente y solventar así sus estudios de nivel Licenciatura, si así lo desean. Así mismo ofrece un buen balance de programas de Especialidad, Maestrías y el mayor número de programas de Doctorado en el Estado.

b) Las IES privadas tienen una numerosa oferta de programas a nivel Licenciatura y a niveles de Especialidad ó Maestría y están muy cerca de igualar el número de programas de nivel de Doctorado que ofrece la UANL. En relación a su desarrollo y maduración, se perciben dos tendencias: (a) aquellas instituciones que buscan consolidarse como universidades, es decir, impartiendo al menos cinco planes de estudio de licenciatura, o posgrado, en tres distintas áreas del conocimiento, una de las cuales deberá ser del área de humanidades (Secretaría de Educación, 2000, acuerdo 279 Artículo 26) y (b) otras instituciones que buscan atender un nicho muy particular de mercado.

Tabla 9:
Oferta educativa en el Estado de Nuevo León.

Cuadro resumen de Instituciones Privadas de Educación Superior del Estado de Nuevo León, por tipo de grado académico (año 2008)

Institución	TSU	LIC	E	M	D
IES Privadas con RVOE Estatal	14	505	65	145	4
IES Privadas con RVOE Federal		86	20	41	8
IES Públicas (UANL)	22	75	24	19	23
SUMA TOTAL	36	666	109	205	35

Nota: 1.-Técnico Superior Universitario (TSU), 2.- Licenciatura (LIC), 3.- Especialidad (E), 4.- Maestría (M), 5.- Doctorado (D).

Fuente: http://www.nl.gob.mx/pics/pages/sec_educacion_esc_incorp_base/se_esc_incorp_ed_sup.pdf, http://www.itesm.edu/wps/portal?WCM_GLOBAL_CONTEXT=; <http://www.tecmilenio.edu.mx/portallut2006/>, <http://www.monterrey.uvmnet.edu/>, <http://uanl.mx/oferta/>

Otras referencias que hablan del perfil de las IES privadas en el Estado de Nuevo León

A continuación y por considerarlo de interés, incluiremos las principales ideas proporcionadas por el estudio de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2006), que describe el perfil actual de las principales IES en el Estado de Nuevo León.

Recomendaciones de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2006)

Una última referencia para poder describir el entorno actual de la Educación Superior en el Estado de Nuevo León, es un estudio realizado por la Organización para la cooperación y Desarrollo Económico y titulado como Reporte de Auto estudio: Región de Nuevo León, México, el pasado 19 de abril de 2006. Como se menciona en el mismo texto (OCDE, 2006), este reporte de auto evaluación fue realizado a través de un proceso de amplia consulta dentro de las tres universidades más importantes en la región, y en conjunto con los socios regionales de sectores privados y públicos.

En particular, el proceso fue respaldado por un grupo directriz estimulado por representantes del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, la Universidad Autónoma de Nuevo León, la Universidad de Monterrey, el Coordinador Ejecutivo del Programa Regional de Integración de los Estados del Noreste de México y Vínculo con el Estado de Texas (Programa INVITE), el

Secretario Estatal de Educación y el Secretario Estatal de Desarrollo Económico.

Se incluyen los puntos de vista de la comunidad de negocios y de la política.

Antes de plasmar las conclusiones del estudio y la parte del análisis de: Fuerzas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas, que es la parte medular del análisis, es prudente reportar las advertencias del particular estudio.

1.- El documento (OCDE, 2006) no es una revisión del desarrollo regional en la zona o una evaluación de aquellas agencias y programas regionales que no involucran a las universidades.

2.- Tampoco es un estudio de otras partes del sistema educativo, excepto donde exista interrelación con las universidades.

3.- Esta es una auto evaluación del suministro de educación superior en el desarrollo regional.

4.- El estudio no comprende algunas otras universidades e instituciones de tamaño pequeño y mediano de la región que también realizan algunas actividades en la entrega de una educación superior.

Análisis FODA:

Fortalezas:

1.- Existe una visión promotora del Gobierno Estatal, en especial en temas relacionados con la incubación de empresas, la homologación de planes de estudio, y esfuerzos de colaboración entre universidades.

2.- Existe una actividad con participación conjunta entre las instituciones de educación superior y otras instituciones y empresas públicas y privadas, en

especial para la definición de temas académicos relevantes para el desarrollo económico del Estado.

3.- Actualmente las universidades cuentan con excelentes programas de actividades de vinculación empresarial realizadas para incorporar a sus estudiantes al mercado laboral.

4.- Existen organismos públicos bien identificados, responsables de definir de manera estratégica las líneas estratégicas de la educación superior, así como de proveer recursos financieros para promover las mismas.

5.- Las universidades cuentan con una infraestructura de tecnologías de información y comunicaciones que permiten flexibilizar la educación.

6.- Existe una clara identificación de los actores involucrados en el sistema educativo de nivel superior, lo cual facilita las posibilidades de nuevas relaciones de colaboración interinstitucional e intersectorial.

Debilidades:

1.- Sistema educativo invertebrado

2.- Hace falta una labor más activa del gobierno en cuanto al establecimiento de políticas y evaluación de la enseñanza, que permita detectar las áreas de mejora y oportunidad.

3.- No existe un marco de referencia que defina clara y detalladamente las áreas prioritarias de desarrollo que conlleven a una oferta educativa coherente entre las universidades de la región.

4.- Alto costo para acceder a los nuevos esquemas de educación a distancia.

- 5.- Insuficiente interacción y participación entre las universidades para la homologación de planes de estudios y acreditaciones.
 - 6.- Cultura contraria a la educación a distancia.
 - 7.- Nulas políticas establecidas para promover la educación continua.
 - 8.- Nulas políticas para promover la equidad de la educación por sexo y nivel socioeconómico.
 - 9.- Pese a que las universidades están haciendo esfuerzos para ofrecer una educación superior integral, que incluya diversos valores esenciales para el desarrollo de cualquier región; todavía esos esfuerzos son percibidos como incipientes, debido a que solo acceden a un sector poblacional muy reducido.
 - 10.- Falta infraestructura y apoyos públicos para incrementar los programas de servicio comunitarios y el acceso a los mismos.
 - 11.- Falta un equilibrio en cuanto a los programas de vinculación existentes y que se imparten en las diversas universidades. Mientras unas están altamente comprometidas al desarrollo social, pudieran carecer de un impulso para la actividad emprendedora.
 - 12.- Falta de mecanismos de medición e indicadores que permitan evaluar y comprar el desempeño de las instituciones de educación superior en la región.
- Oportunidades:
- 1.- Celebración de nuevos convenios de colaboración entre universidades.
 - 2.- Celebración de nuevos convenios para homologar planes de estudio regionales.

- 3.- Mayor aprovechamiento de la infraestructura de telecomunicaciones para crear una red regional de profesores por áreas de especialidad.
- 4.- Promover la educación a distancia como medio alternativo para hacer llegar la educación superior a lugares en donde no se tiene acceso a educación presencial.
- 5.- Crear más programas de apoyo que permitan hacer la educación continua y social más accesible para el resto de la población.
- 6.- Hacer planes educativos de manera conjunta a mediano y largo plazo.
- 7.- Crear mecanismos de medición de indicadores que permitan evaluar y comparar el desempeño de las instituciones de educación superior en la región.

Amenazas:

- 1.- Entrada de nuevas universidades de baja calidad que no estén identificadas con las necesidades de la región y que cuenten con criterios flexibles de revalidación y de acreditación.
- 2.- Ensanchamiento de la brecha entre las prioridades regionales y la implementación de programas en las distintas universidades.
- 3.- Desperdicio de recursos financieros por la falta de mecanismos que optimicen la asignación de los mismos entre las universidad.
- 4.- Creación de una oferta educativa desvinculada a las necesidades y prioritarias reales de desarrollo del estado.

Conclusión:

Una gran deficiencia del sistema educativo nacional, y por consecuencia del Estado de Nuevo León, es la existencia de un sistema invertebrado, en el que los objetivos y prioridades educativas en este caso del nivel superior, son definidas

de manera independiente por cada universidad, sin existir un marco de esta desarticulación, solamente se tiene un procedimiento para revalidar estudios procedentes de otra institución por medio de la Secretaría de Educación Estatal, pero no se tiene automatizado un sistema de homologación de planes de estudio, y mucho menos un sistema de transferencia de créditos de institución a institución. Existen algunas iniciativas apoyadas por el gobierno del estado, para homologar programas académicos que permitan la transferencia de créditos entre las IES, sin embargo, aún no se tiene algún sistema que tenga relevancia en la región.

Desde el punto de vista de equidad de la educación, en México y Nuevo León, no se tienen políticas para promover la equidad de género, ni se cuentan con lineamientos que obliguen a tener un porcentaje determinado de estudiantes por sexo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Cómo nace el concepto de gestión de calidad

En el presente capítulo se pretende revisar la literatura existente relacionada con el tema central de esta investigación, que tratará sobre los factores clave para la gestión de la calidad educativa. Es importante recalcar que las principales teorías sobre la gestión de la calidad nacieron enfocadas al sector económico, específicamente para el sector de la industria manufacturera. Posteriormente fueron empleados también estos principios a los sectores de servicios, y particularmente también fueron aplicados al sector educativo por ciertos autores clásicos.

Bajo este esquema es necesario aclarar, que es razonable hablar en primer lugar de las teorías clásicas de la gestión de la calidad, que fueron orientadas al sector de la industria manufacturera, ya que de ellas se derivaron posteriormente las teorías de la gestión de la calidad aplicadas específicamente al sector educativo.

Es importante mencionar que durante la revisión de la literatura se pueden encontrar tres diferentes corrientes que tratan las teorías de la gestión de la calidad: la escuela americana, la escuela japonesa y la escuela europea. Para fines de la presente investigación, se tratará de manera exclusiva las teorías de la escuela americana.

A continuación trataremos a los pensadores clásicos que han sentado las bases de esta nueva cultura de la gestión de la calidad y cómo se fue dando la evolución e interacción a través de los años entre sus diferentes teorías y enfoques que derivaron con las teorías aplicadas directamente a la gestión de la calidad educativa. Autores como Rositas (2005) también han destacado la importancia de la gestión de calidad enfocada a otras ramas de la economía.

Gestión de calidad en la industria, comercio y servicios

A continuación describiré la ruta del marco teórico que seguiremos. Iniciaremos con los autores clásicos de la gestión de calidad, siendo los máximos exponentes: Deming, Juran, Feigenbaum y Crosby, de los cuales tomaremos sus principales planteamientos. Posteriormente hablaremos de autores que toman las ideas de los clásicos de la calidad y los enfocan hacia la gestión de calidad educativa, siendo estos: Arcaro, Braslavky y Senlle & Gutierrez. Finalizaremos la ruta del marco teórico hablando de intelectuales que se oponen a estos movimientos mundialistas, y que critican la mercantilización de un derecho, el derecho a la educación, citando a: Bula y Laval (Ver figura 4).

Ruta del marco teórico

Clásicos de la gestión de calidad

- William E. Deming
- Joseph Juran
- Armand V. Feigenbaum
- Philip B. Crosby

Gestión de calidad educativa

- Jerome S. Arcaro
- Cecilia Braslavsky
- Andrés Senlle & Nilda Gutiérrez

Marco teórico de la contraparte

- Germán Bula Escobar
- Cristian Laval

Figura 4: Ruta del marco teórico.

Creación del concepto de sistema de calidad

El concepto de sistema de calidad viene de Deming (1994) cuando indica que el sistema, a nivel de institución, empieza con: (a) una predicción de la gerencia relativa al mercado que podrá tener el producto o servicio en el futuro; (b) se continúa con el diseño del producto o servicio, (c) se define el abastecimiento de equipo y materiales, la manufactura, prueba, mercadeo del producto o servicio, (d) se realiza una investigación del mercado, (e) se re-diseña, y así sucesivamente a través de un ciclo interminable.

En un sistema bien organizado todos los componentes trabajan juntos para apoyarse unos a otros. En un sistema que está bien dirigido y gestionado, todo mundo gana.

También destaca Aguayo (1990), la importancia que le dio Deming al compromiso y participación de la alta gerencia. A partir de aquí se ha considerado que el liderazgo de la alta dirección es un requisito para la implementación de la gestión de calidad.

Deming (1994), en el prefacio de su obra, critica la teoría económica y el clima de competencia que se presenta en todos los niveles de las organizaciones. Lo que él propone es un clima de cooperación y una transformación del estilo administrativo hacia un sistema en el que todo mundo gane.

Deming (1986), propone 14 puntos para su modelo de calidad

Los 14 puntos del modelo son:

1. Cree una constancia de propósito para mejorar el producto y servicio, apuntando a ser competitivo, a permanecer en el negocio, y a crear puestos de trabajo.
2. Adopte la nueva filosofía. Estamos en una nueva era económica. La gestión occidental tiene que despertar ante este reto, tiene que aprender sus responsabilidades, y tomar el liderazgo para el cambio.
3. Deje de depender de la inspección para lograr la calidad. Elimine la necesidad de la inspección masiva integrando la calidad en el producto o servicio desde un inicio.
4. Acabe con la práctica de asignar sus compras con base en la etiqueta del precio. Más bien, minimice el costo total. Seleccione un solo proveedor de cualquier ítem en una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejore constantemente y por siempre el sistema de producción y servicio, con la consecuente mejora en la calidad y productividad y por lo tanto la constante disminución de los costos.
6. Instituya la capacitación en el puesto de trabajo.
7. Instituya el liderazgo. El propósito de la supervisión debe ser ayudar a la gente, máquinas y aparatos a realizar un mejor trabajo.
8. Acabe con el miedo, para que todos puedan trabajar efectivamente en la empresa.
9. Derribe las barreras entre departamentos. El personal de investigación, diseño, ventas y producción debe de trabajar como equipo, para anticiparse a los

problemas en la producción y en el uso que puedan encontrarse en el producto o servicio.

10. Elimine eslóganes, exhortos y metas para la fuerza de trabajo que buscan tener cero defecto y nuevos niveles de productividad. Tales exhortos solamente crean adversarios, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y productividad pertenecen al sistema, por lo que están fuera del control de la fuerza de trabajo.

11. Elimine estándares de trabajo (cuotas) en la fábrica. Sustitúyalos por liderazgo.

12.- Elimine la administración por objetivos. Elimine la gestión mediante números, y metas numéricas. Sustitúyalas por liderazgo. Eliminar las barreras que roban al obrero su derecho a enorgullecerse de sus obras. La responsabilidad de los supervisores por los meros números debe ser sustituida por la calidad, así mismo, eliminar las barreras que roban a la gente administrativa y de ingeniería su derecho a enorgullecerse de su trabajo. Esto significa, especialmente, la abolición de la evaluación anual por méritos y la administración por objetivos.

13. Instituir un vigoroso programa de educación y de superación personal.

14. Poner a todo mundo en la empresa a trabajar para lograr la transformación.

Esta transformación es trabajo de todos.

Considerando estos elementos propone su modelo de gestión de calidad siendo el siguiente:

1.- Idea de sistema o gestión: En un sistema bien organizado todos los componentes trabajan juntos para apoyarse unos a otros. El grueso de las causas de la baja calidad y productividad pertenece al sistema, por lo que están fuera del

control de la fuerza de trabajo. La principal causa de la baja calidad es la variabilidad no controlada en los procesos. Deming (1986) afirma que el principal problema de la gestión es entender mejor el significado de la variabilidad, y extraer la información contenida en la variación.

2.- Liderazgo: Tomar el liderazgo, y adoptar la nueva filosofía de la gestión. Crear una constancia de propósito. Instituir el liderazgo, ayudando a la gente a realizar mejor su trabajo. Que el liderazgo reemplace a la administración por objetivos. Acabar con el miedo. Lograr compromiso y participación de la alta gerencia.

3.- Mejora continua y participación de todos girando la rueda PDCA: Crear una constancia de propósito para mejorar el producto. Mejorar constantemente y por siempre, con la consecuente mejora en la calidad y productividad, y por tanto, la constante disminución de costos. En todos los niveles debe girarse constantemente la rueda PDCA: (P: Plan = Planear, D: Do = Hacer, C: Check = Verificar, A: Act = Actuar o corregir).

4.- Capacitación y Educación: Instituir la capacitación en el puesto de trabajo. Instituir un vigoroso programa de educación y de superación personal.

5.- Calidad integrada al producto: Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección masiva integrando la calidad en el producto desde un inicio, y desde el trabajo en equipo en que se incluya el diseño del producto o servicio.

6.- Relación de largo plazo con proveedores: Acabar con la práctica de asignar sus compras en base a la etiqueta del precio. Más bien, minimice el costo total. Seleccione un proveedor de cualquier ítem, en una relación de lealtad y confianza.

7.- Equipos de trabajo Inter-funcionales: Derribar las barreras entre departamentos. El personal de investigación, diseño, ventas y producción debe trabajar en equipo, para anticiparse a los problemas de producción y en el uso que puedan encontrar al producto o servicio.

Las principales contribuciones que Deming aporta son el nacimiento del concepto de “Sistema de Calidad” que es adoptado por las instituciones con cuatro etapas simples que es: el predecir una posible necesidad o demanda de un producto o servicio en el mercado, el diseñar el producto o servicio adecuado a satisfacer las necesidades del mercado, el producir el producto o servicio que atienda esta necesidad y el medir nuevas necesidades de mercado siendo un continuo proceso estratégico.

Un punto importante a lograr es que todos los componentes de las instituciones trabajen juntos para el logro de los objetivos de calidad por medio del liderazgo de la alta dirección como un requisito para que este sistema funcione.

Esto logró un cambio fundamental en el concepto económico de satisfactores, cuando aparece la visión del concepto del cliente, o bien, el descubrir las necesidades del mercado como motor de la obtención de bienes o servicios, y no tanto el enfocarse a ofertar satisfactores que el mercado ya no necesita.

Deming

Ideas principales

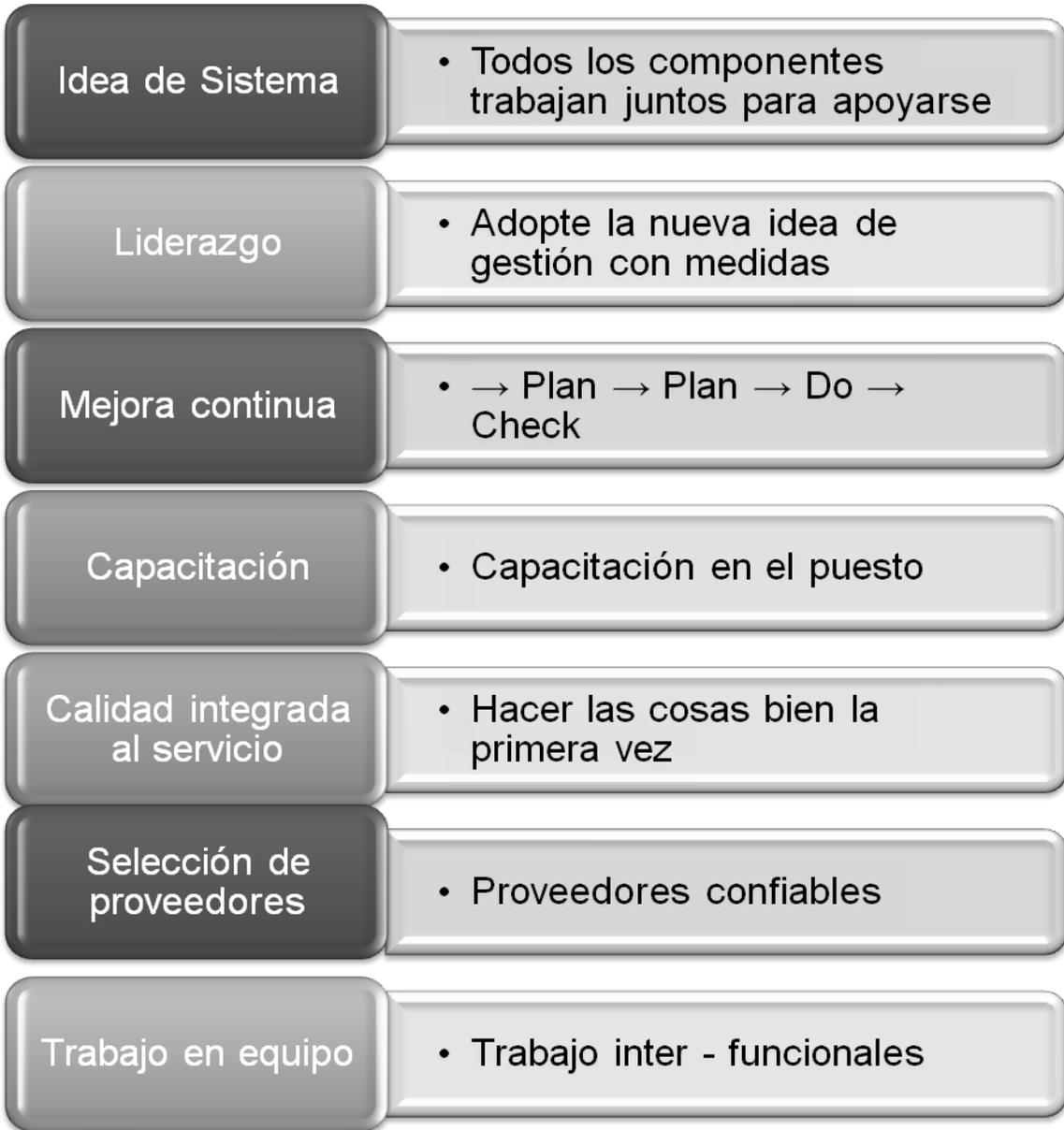


Figura 5: Deming (1986). Principales ideas de su modelo de calidad.

La importancia del liderazgo en la promoción del sistema de calidad

El creador de la idea de liderazgo en la promoción del sistema de calidad viene de Juran (2000) cuando reconoce la importancia del líder en las funciones que le corresponden en la promoción del “Control de Calidad”. A partir de aquí se reconoció al control de la calidad como instrumento de la gerencia, que más tarde pasó a llamarse “Gestión de Calidad”.

Las características que observó en las empresas exitosas en el movimiento de la calidad y que se identifican con este enfoque son las siguientes:

- 1.- Enfoque hacia el cliente: Proporcionar satisfacción al cliente o usuario del servicio, fue la meta prioritaria.
- 2.- La calidad tiene la prioridad más alta. Esto predominó en la redacción de las políticas de la empresa.
- 3.- Planeación estratégica de la calidad. El plan de negocios se abrió para incluir la planeación estratégica hacia la calidad.
- 4.- Confrontación (benchmarking): Se adoptó la idea de fijar objetivos basados en los resultados superiores ya logrados por los competidores.
- 5.- Mejoramiento continuo: El plan de negocios se abrió para incluir objetivos hacia el mejoramientos de la calidad. Se reconoció que la calidad es un blanco al que se le lanza estando en movimiento. La gestión de calidad implica un proceso de revisión continua de avance de los factores clave de éxito.

6.- Educación para la calidad a la gerencia: La educación en la calidad sobrepasó las fronteras del departamento de calidad, para incluir todas las funciones, niveles, incluyendo la alta gerencia. Empezando por la alta gerencia.

7- La calidad en sentido extenso sustituyó a la calidad limitada: Diferencia explicada previamente. Incluye a toda la organización.

8.- Asociación en equipos. Mediante equipos trans-funcionales se le dio prioridad a los resultados de la empresa por encima de las metas funcionales. Esto llegó para hacer equipo con proveedores y clientes.

9- Facultamiento de empleados (empowerment): La fuerza de trabajo además de capacitada fue autorizada y se le dio poder para participar en la planeación y en el mejoramiento de los programas de calidad. Se desarrollaron los equipos auto-gestionados.

10.- Motivación. Esta fue ampliada a través de los reconocimientos y las recompensas para responder a los cambios demandados por la revolución de la calidad.

11.- Desarrollo de indicadores. Estos se generan para dar seguimiento a la satisfacción del cliente, al mejoramiento de la calidad y a la posición competitiva.

12.- Responsabilidades no-delegables por la alta gerencia en la administración para la calidad: Estas responsabilidades, que deben ser llevadas a cabo personalmente por los directores, son:

- a) Servir en el Comité de Calidad.
- b) Establecer metas de calidad.
- c) Proporcionar los recursos necesarios.

- d) Proporcionar la educación orientada a la calidad
- e) Estimular el mejoramiento en la calidad.
- f) Revisar el progreso.
- g) Dar reconocimientos.
- h) Revisar el sistema de compensaciones.

Podremos concretar que las contribuciones que Juran aporta son básicamente, el resaltar que los esfuerzos del sistema de calidad están enfocados hacia el cliente o usuario del servicio como meta prioritaria y que la planeación estratégica del negocio debe incluir la planeación hacia la calidad, sin olvidar la aparición de indicadores que midan los avances de estos esfuerzos.

Juran

Ideas principales

Enfoque al cliente	• Satisfacer las necesidades de cada cliente
Planeación estratégica	• Plan de negocios incluyente en metas de calidad
Benchmarking	• Confrontar logros con competidores
Mejora continua	• Es un proceso continuo
Educación para la calidad	• Incluir a todos
Calidad en sentido extenso	• Incluye a todos los departamentos
Trabajo en equipo	• Trabajo de equipos trans - funcionales
Facultamiento a empleados (empowerment)	• Delegación de autoridad
Recompensas	• Motivar logros
Desarrollo de indicadores	• Medidas de control
Responsabilidad	• Compromiso hacia la calidad

Figura 6: Juran (2000). Principales ideas de su modelo de calidad.

Desarrollo del concepto de gestión de calidad

De acuerdo a Ishikawa (1986), TQC (Total Quality Control) o Gestión de Calidad, fue un concepto desarrollado por Feigenbaum (1956). Este concepto de Control Total de Calidad, fue definido efectivamente por Feigenbaum en su obra como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de la calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad, realizados por los diversos grupos de una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

En su sistema de Control Total de Calidad, además de tratar con profundidad los aspectos técnico-estadísticos, Feigenbaum (1986), le da una gran importancia al papel de la educación en calidad del personal. Para cumplir el compromiso con la calidad, el objetivo de la educación en la calidad es el desarrollo de todo el personal, de todas las áreas funcionales y todos los niveles, en éstas actitudes, conocimientos y habilidades en calidad, y que puedan contribuir a la generación de productos de calidad al costo mínimo, y que sean consistentes con la satisfacción completa del cliente.

Afirma además, que los equipos inter-funcionales son esenciales en cualquier empresa que quiere aplicar TQC, y que la última responsabilidad de la efectividad del sistema es de la alta dirección, que debe apoyarse en mediciones cuidadosas e informes de los costos de calidad.

Una contribución muy importante de Feigenbaum (1956), fue el haber clasificado los costos de calidad en: (1) Costos de prevención, (2) Costos de evaluación, (3) Costos de fallas internas, (4) Costos de fallas externas.

En una entrevista reciente realizada a Feigenbaum por Powell (2001), expresa que cuando él desarrolló el concepto de Control Total de Calidad (TQC), difundido mas luego como TQM, la idea fundamental era que el mejoramiento en la calidad conllevaba el mejoramiento en todos los ámbitos de la organización; por lo tanto, la calidad era desde entonces una forma de gestión, no una técnica, ni tampoco un departamento.

Podremos concluir que la aportación más importante de Feigenbaum es el definir el concepto de “Gestión de Calidad” como sistema para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de calidad y el darle seguimiento a estos esfuerzos por medio de medir los costos de prevención, evaluación, fallas internas y fallas externas.

Feigenbaum

Ideas principales

TQM (control total de calidad)	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de calidad, mejoramiento en todos los ámbitos de la organización
Indicadores para la calidad	<ul style="list-style-type: none">• Capacitar a todos
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">• Labor de equipos inter - funcionales
Liderazgo de la dirección	<ul style="list-style-type: none">• Único responsable

Clasificación de costos de calidad

- Costos de prevención
- Costos de evaluación
- Costos de fallas internas
- Costos de fallas externas

Figura 7: Feigenbaum (1986). Principales ideas de su modelo de calidad.

La calidad enfocada a los requerimientos del cliente

El promotor de estas ideas es Crosby (1979). Crosby se distinguió por ser un gran promotor de la Gestión de Calidad durante varias décadas, especialmente cuando en sus inicios no había mucha aceptación del TQM en E.E.U.U. Crosby (1979), afirma que aunque la calidad no es simple regalo o don, efectivamente sí es gratis, ya que los costos realmente surgen de no hacer las cosas bien a la primera vez. Su argumentación equivale a la pregunta ¿Qué te cuesta hacer las cosas bien? Al diligente nada, al descuidado sí, como reza el refrán. El flojo trabaja dos veces. Sus máximas, que llaman la atención por el extremo al que las lleva, son:

- 1.- Calidad es conformidad con los requerimientos del cliente: Cada producto debe de salir en conformidad con el diseño, y el diseño y el precio deben estar en conformidad con los requerimientos del cliente.
- 2.- El sistema de calidad se compone de prevención: Hay que hacer las cosas bien a la primera vez, no tener que andar combatiendo fuegos si uno los evita.
- 3.- El estándar de desempeño es cero defectos: Eliminar la práctica de fijar límites y varianzas. No utilizar tablas de muestreos de aceptación y niveles de calidad.
- 4.- El costo de la no-calidad es el precio de la no-conformidad con los requerimientos: Este costo lo estima en el orden de al menos 20% de las ventas en empresas manufactureras y de 35% de los costos de operación en las empresas de servicio.

Al igual que Deming, Crosby (1979), argumenta que las organizaciones deben comprometerse con integrar la calidad en la cultura de la empresa, en vez de apoyarse en inspecciones para minimizar defectos. A diferencia de Deming, Juran y Feigenbaum, cuyos enfoques se basan en mediciones y control de las variaciones, el método de Crosby se basa más bien en la actitud de los trabajadores, por lo que se caracteriza por un enfoque más gerencial y conductista. Su método consiste básicamente en tres pasos:

- 1.- Establecer los requerimientos que el trabajador debe cumplir.
- 2.- Proporcionar los medios al trabajador para cumplir con tales requerimientos.
- 3.- Dedicarle tiempo para apoyarlo motivacionalmente para que cumpla con los requerimientos establecidos.

Todos estos pensadores influyeron para que las áreas de servicios educativos consideraran estas prácticas dentro de sus esfuerzos por lograr altos niveles de gestión educativa. Desde luego, no todos los principios de Deming y Juran, son susceptibles de ser aplicados a la educación, al menos tal como fueron formulados, pero muchos de sus criterios son un acierto y merecen ser tenidos en cuenta por varias razones (Rey & Santa María, 2000). Como ejemplo, podríamos deducir que cuando hablamos de diseño de producto con Deming, cuando lo apliquemos al sector educativo, hablaríamos de diseño de un Proyecto Educativo. Los principios de la gestión de calidad, también son aplicables en las instituciones educativas con ciertos ajustes y adaptaciones propias para sus fines. Es obvio comentar que la implementación de los principios de calidad en el sector educativo requerirán de tiempo, perseverancia, cambio de actitudes y principalmente, de una

inversión en entrenamiento a todos los miembros de la institución. Hemos leído la teoría de un autor que se toma la tarea de estudiar los factores críticos de éxito necesarios para lograr ubicarse como una institución educativa de calidad, como es el caso de Jerome S. Arcaro, y adentrarnos en un análisis mas detallado de los principios o factores críticos que sugiere son aplicables a la gestión de calidad en el sector educativo.

Lo importante como aportación de Crosby, es el recalcar que la calidad del servicio esta soportada por la misma actitud de los trabajadores de la institución que lo proporciona y que lo más importante es integrar la calidad en la cultura de la empresa. Amplía mejor el concepto de conformidad con los requisitos del cliente, es decir, cada producto o servicio debe salir con el diseño y precio demandado.



Figura 8: Crosby (1979). Principales ideas de su modelo de calidad.

Gestión de calidad en la educación y factores críticos de éxito

Definitivamente debemos de reconocer que existen varios autores que tratan el tema de la gestión de calidad educativa, sin embargo, con el fin de iniciar y dar un marco de referencia o rumbo a nuestra investigación, seleccionamos al autor Jerome S. Arcaro (1995) por considerar que desarrolla y propone dentro del marco educativo, un sistema de gestión de calidad bien estructurado, mismo que aportó muchas ideas para la realización de la actual investigación, en relación a la forma en que ha manejado sus propuestas en este tema en particular.

Jerome S. Arcaro en su texto: *Calidad en educación. Manual de implementación*. (1995), adopta principalmente esta filosofía de gestión de calidad ya que afirma que por medio de este sistema los profesionales de la educación, deben de ayudar a sus alumnos a desarrollar las habilidades que necesitarán para competir en una economía ya globalizada. Afirma que desgraciadamente la actitud de muchos directivos de escuelas va encaminada a pregonar que la calidad educativa sólo puede mejorarse si la sociedad inyecta más dinero en el sistema educativo. El dinero, afirma, no es la clave para que la calidad educativa mejore. La calidad educativa mejorará sólo cuando el personal administrativo, maestros, directivos y el consejo de una institución educativa, desarrollen nuevas actitudes que se enfoquen al liderazgo, trabajo en equipo, cooperación y reconocimiento en adoptar los sistemas de calidad como una nueva filosofía de trabajo (Arcaro, 1995). También reconoce que los sistemas de gestión de calidad desarrollados para las empresas, no deben de ser adoptados literalmente para su aplicación en

instituciones educativas, aunque reconoce que muchos de sus principios pueden ser ajustados para crear un propio modelo de gestión de calidad para instituciones educativas. Arcaro (1995) reconoce que ciertos principios de Deming tienen aplicación en instituciones educativas especialmente los siguientes:

- a) Los directivos de las instituciones educativas y administradores deben de aceptar la meta de calidad como un objetivo educativo.
- b) El énfasis debe ser ubicado más en la prevención, que en detectar los fracasos educativos de los estudiantes ya cuando estos suceden.
- c) El uso de métodos de control estadístico deben de ser implementados para ayudar a la gestión administrativa de la institución, así como para mejorar el desempeño de los estudiantes.

El autor también adopta de Juran para su modelo de gestión de calidad educativa los siguientes principios:

- a) La búsqueda de la calidad es un proceso continuo y nunca termina.
- b) El proceso de mejora en calidad es un proceso continuo y no un esfuerzo aislado.
- c) El proceso de calidad requiere de un apoyo de liderazgo por parte de directivos y administradores de la institución educativa.
- d) El entrenamiento es un prerrequisito de la calidad.
- e) Todo el personal de la institución debe ser entrenado sobre el modelo de calidad.

Arcaro (1995), propone que su modelo de gestión de calidad educativa se compone de cinco pilares básicos, siendo estos: (a) Orientación al cliente. (b)

Involucramiento total de toda la institución. (c) Establecimiento de medidas de desempeño. (d) Compromiso de la administración. (e) Implementar el programa de mejora continua en todos los indicadores establecidos como prioritarios.

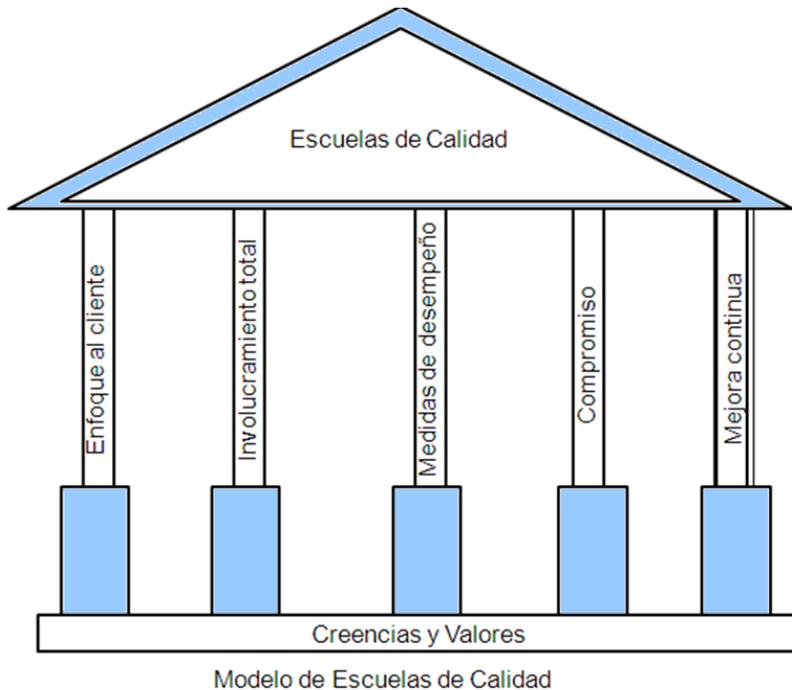


Figura 9: Modelo de calidad educativa de J. S. Arcaro (Arcaro, 1995, p.28).

Posteriormente describe su propio modelo de gestión de calidad educativa de ocho puntos que también refleja mucha inspiración de los autores clásicos. Utiliza un círculo concéntrico continuo de elementos con los que quiere representar la continuidad del mismo proceso de gestión como es recomendado por los clásicos.

El círculo se compone de ocho pasos, con un inicio y un final, pero que siempre se re-inicia periódicamente e interminablemente.

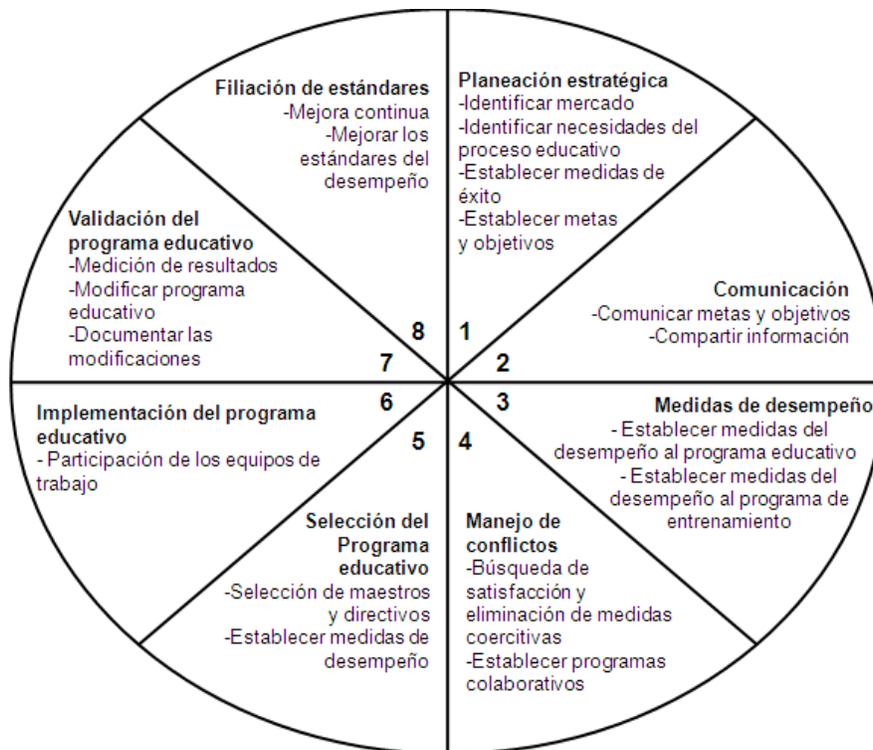


Figura 10: Gestión de calidad educativa de J.S. Arcaro (Arcaro, 1995, p.72).

Lo novedoso e importante de su modelo es que parte de un proceso profundo de (1) planeación estratégica, apoyado en un fuerte esfuerzo de (2) comunicación dentro de todos los departamentos de la organización, así mismo como del personal, estableciendo con trabajo en equipo las diferentes (3) medidas de desempeño que se pretenden alcanzar, siendo estas medidas de desempeño negociadas y aceptadas por toda la organización para evitar (4) conflictos interdepartamentales, con el fin de que el equipo de docentes y administrativos seleccionen el (5) programa educativo que los llevará a la consecución de las metas establecidas, y que les permita a la vez, establecer las estrategias necesarias para la (6) implementación del mismo, apoyado por toda la

organización e implementando paralelamente las medidas de evaluación periódica de su desempeño, con el fin de obtener una clara (7) validación del programa educativo, haciendo las correcciones y ajustes necesarios y fijando los nuevos estándares de desempeño que fijará la Institución Educativa. Posteriormente Arcaro (1995), ingeniosamente conecta lo que llama factores clave de éxito para lograr este proceso de gestión de calidad educativa, siendo los siguientes:

FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA:

1.- Liderazgo de la administración.

- a) Hacia el personal administrativo.
- b) Hacia los maestros.
- c) Hacia los padres de los alumnos.
- d) Hacia la sociedad.

2.- Diseño de las instalaciones.

- a) Hacia los salones de clases.
- b) Hacia la biblioteca.
- c) En las instalaciones de apoyo administrativo.

3.- Diseño curricular.

- a) Adaptado a las necesidades de la sociedad.
- b) Actualizado.

4.- Implementación de sistemas de evaluación del desempeño.

- a) A los maestros.
- b) A los alumnos.

- c) Al personal administrativo.
- d) A los programas educativos.
- e) A la gestión escolar.

5.- Gestión escolar.

- a) A las prácticas administrativas (Benchmarking).

6.- Alumnos.

- a) Pruebas de selección.
- b) Evaluación del desempeño académico.

7.- Calidad de maestros.

- a) Perfil de maestros.
- b) Actitud de maestros.
- c) Desempeño didáctico.

Como podremos apreciar el modelo de factores clave de éxito para el aseguramiento de la gestión de calidad de Arcaro (1995), es bastante amplio, por lo cual lo tomaremos como guía inicial para la realización de nuestra investigación, en el entendido de que nuestros hallazgos pueden resultar iguales o diferentes en base a la opinión que nos externen los expertos consultados en el Estado de Nuevo León.

Lograr la calidad educativa es un trabajo arduo que requiere de compromiso para el logro de la excelencia; implica un liderazgo dedicado al logro de los resultados y sobre todo, un deseo ferviente a lograr un cambio de actitud de todo el personal de la institución. Los factores clave de éxito no trabajan en forma

aislada o individualmente, más bien, todos trabajan juntos, integrados y en forma complementaria. Cada uno tiene un peso o importancia relativa para el logro de la mejora continua en los programas de excelencia académica. El objetivo de este estudio, es encontrar esas relaciones entre los factores, así como de encontrar su importancia relativa dentro de los programas generales de la gestión de calidad educativa.

Arcaro
Ideas principales

Modelo de calidad

- Orientado a la satisfacción del cliente
- Involucramiento total de toda la organización
- Establecimiento de medidas de desempeño
- Liderazgo y compromiso de la administración
- Apoyado por la gestión de calidad como un proceso continuo

Gestión de calidad educativa

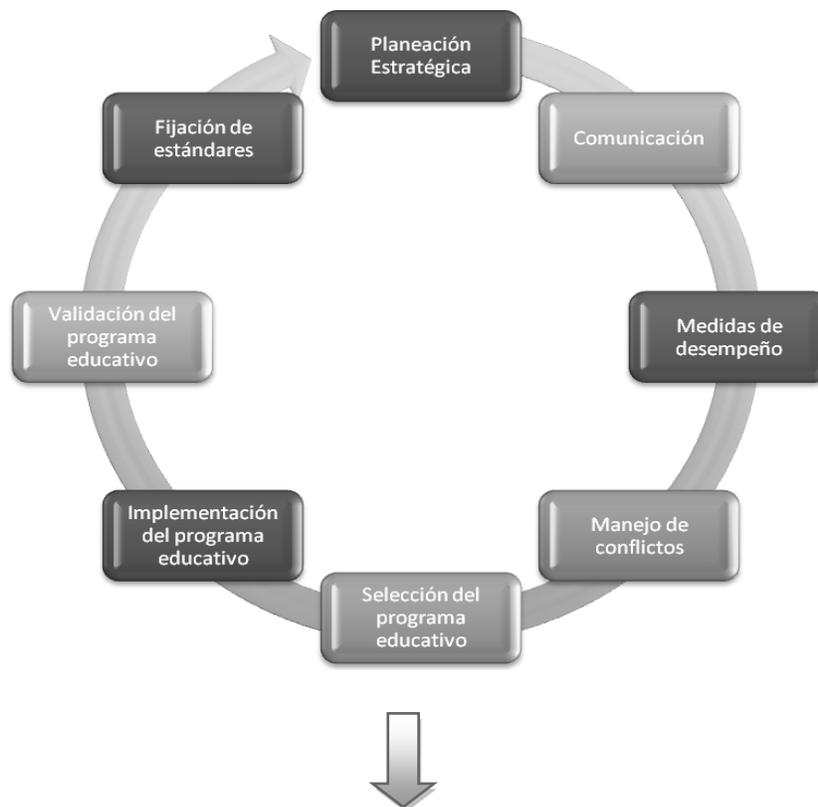




Figura 11: Arcaro (1995). Principales ideas de su modelo de gestión de calidad.

Otros pensadores importantes de la gestión de calidad educativa

En este capítulo, pretendemos hablar de autores que consideramos importantes como pensadores con influencia en relación a sus aportaciones en el tema de gestión de calidad educativa de nivel superior, y particularmente que hablan sobre la importancia de los factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa

Enfoque hacia los factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa

El primer documento al que queremos referirnos es al escrito por Cecilia Braslavsky, titulado “Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI” en la revista REICE (Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación) Vol.4,Número 1, (2004). La autora establece diez factores que inciden en la calidad educativa siendo estos:

1.- El foco en la pertinencia personal y social.

El concepto de calidad de la educación es uno de esos conceptos que es a la vez muy simple y muy sofisticado. Una educación de calidad es aquella que permite que todos aprendan lo que necesitan aprender, en el momento oportuno de su vida y de sus sociedades y en felicidad. Una educación de calidad para todos tiene que ser pertinente, eficaz y eficiente.

2.- La convicción, la estima y la autoestima de los involucrados.

Los países líderes en calidad educativa, valoran altamente la educación de sus pueblos y su capacidad de aprendizaje, pero además estiman a sus maestras y

profesores. Y su estima es crucial para que esas maestras y profesores puedan resolver los problemas a los que se enfrentan en los contextos de imprevisibilidad y adversidad característicos de comienzos del siglo XXI.

3.- La fortaleza ética y profesional de maestros y profesoras.

Hay muchos maestros y profesoras que logran enseñar bien en condiciones de adversidad. Las claves son dos: su profesionalismo y su fortaleza ética. Dicho en otros términos, además de valorarse a sí mismos y de sentirse valorados por la sociedad – o de ubicarse más allá de la necesidad de valoración social – tienen los valores de paz y justicia incorporados a su propia constelación moral y poseen recursos para obtener logros de sus alumnos. Conocen y saben el contexto del que provienen sus alumnos y junto con ellos se tratan como personas. Desean y saben seleccionar estrategias didácticas y materiales de aprendizaje y generar experiencias productivas, creativas y agradables.

4.- La capacidad de conducción de los directores e inspectores.

En prácticamente todas las investigaciones educativas sobre calidad de la educación, se constata que las características del ejercicio del rol directivo y, de modo más específico, las de los directores y directoras de escuela, presentan una importante correlación con la posibilidad de gestar instituciones apropiadas para promover aprendizaje de calidad.

5.- El trabajo en equipo dentro de la escuela y de los sistemas educativos.

Las investigaciones empíricas que existen sobre el funcionamiento de la educación, indican que las escuelas que logran construir una educación de calidad son escuelas en las cuales los adultos trabajan juntos, y que este trabajo conjunto

se promueve más y mejor cuando también el sistema educativo como tal, igualmente trabaja

Las experiencias de desarrollo curricular compartido entre docentes de diferentes establecimientos, la reunión periódica de directores, de realización y devolución y diálogo de resultados de los operativos de evaluación de los establecimientos educativos y otra serie de ejemplos similares, son también elocuentes. En síntesis: trabajar en equipo a todos o a cualquiera de los niveles posibles es –sin duda– una clave en el proceso de logro de una educación de calidad.

6.- El análisis comparativo entre las escuelas y los otros agentes educativos (benchmarking).

Ver lo invisible en especial en relación con las familias. Aprender de los demás, pero no copiar por reflejo, porque lo hace el otro, sino sólo si lo que hace el otro sirve. Evaluar y evaluarse, tomar distancia y construir cercanía, son algunas de las actitudes y prácticas que facilitan la construcción de alianzas, de cuyo éxito hay innumerables ejemplos.

7.- El currículo en todos sus niveles.

El currículo es el documento que orienta el contrato entre las escuelas, las sociedades y el estado. ¿Qué saberes necesita la sociedad actual? Esto dará pie para volver a pensar en la pertinencia de la educación y para preguntarse si los currículums actuales proponen esos saberes o no. Si no existe una combinación adecuada entre horas asignadas a ciertos contenidos claves tales como la enseñanza de la lengua y de las matemáticas, con otras sujetas a la libre disposición de los centros educativos para atender a las características de la

diversidad de alumnos de las escuelas, las escuelas no van a poder enfrentar el ingreso de poblaciones nuevas, que requieren otro tipo de prácticas pedagógicas.

8.- La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos.

No hay calidad educativa sin un entorno rico en materiales pedagógicos que puedan ser utilizados como materiales de aprendizaje.

9.- La pluralidad y calidad de las didácticas.

La mejor constelación de recursos para el aprendizaje es inútil, si no existen buenas didácticas y si esas buenas didácticas no son variadas y no están al alcance de los profesores. Uno de los problemas del proceso de desprofesionalización de los docentes al cuál se hizo referencia, radica en que quienes usan las didácticas no son generalmente quienes las producen. La calidad de la educación se construye mejor cuando hay más cercanía entre los productores y los utilizadores de las didácticas, porque eso les permite a esas didácticas estar más cerca de su propia pertinencia: ser más apropiadas. Pero además también se construye mejor cuando se acepta que diversos caminos pueden conducir al aprendizaje, con sentido y en bienestar.

10.- Los mínimos materiales y los incentivos socio-económicos y culturales.

No cabe duda que existen ciertos mínimos materiales por debajo de los cuales es muy difícil construir calidad educativa para todos. Esos mínimos materiales deben garantizar que los salarios de los profesores sean dignos, y que el equipamiento esté disponible. En consecuencia, la existencia de mínimos materiales y de incentivos al desarrollo de los contextos y de los maestros y poblaciones

escolares, debe ser considerada como una condición indispensable, pero no suficiente, para el mejoramiento de la calidad de la educación.

Los conceptos tratados por la autora, fueron sin duda las primeras referencias que hemos encontrado y en los cuales se define un cierto sentido de estructura que agrupa ciertos elementos o componentes de un paquete de factores, que en su conjunto garantizan o facilitan una gestión de calidad educativa.

De lo más destacado que trata Braslavsky es el honrar un objetivo nacional de impulsar una educación para todos, pertinente, eficaz y eficiente, apoyada en un reconocimiento a sus maestros que imprimen su profesionalismo y fortaleza ética a los programas de estudio y reconoce que esto sólo puede lograrse con una capacidad de conducción de sus directivos e inspectores, apoyado con el trabajo en equipo dentro de las instituciones educativas. Estos son los elementos que se proponen con más intensidad. También aparece como factores críticos de la gestión de calidad educativa es un buen currículo y al análisis de benchmarking de las instituciones con el fin de ir mejorando en sus indicadores.



Figura 12: Braslavsky (2004). Principales ideas de factores clave.

Otros autores como Senlle & Gutierrez (2005), explican lo que para ellos son los factores clave de la gestión de calidad educativa. La calidad en la educación es igual a la suma de las siguientes calidades: Estructural + Metodología Didáctico-Pedagógica + Servicio + Gestión + Vida + Resultados.

$$\mathbf{CE = E + MDP + CS + CG + CV + R}$$

Vamos a analizar estos sumandos, primero en forma general y luego más detalladamente.

1.- Calidad estructural (E): Aulas, edificios, programas, materiales, mesas, sillas y otros materiales de apoyo.

2.- Calidad en la metodología didáctico-pedagógica (MDP): Preparación de los docentes y utilización de diferentes sistemas para logro de los objetivos.

3.- Calidad en el servicio interno(S): relaciones entre docentes, administrativos y técnicos. Cooperación, colaboración y calidad de servicios para lograr resultados.

4.- Calidad en el servicio externo(S): servir a la sociedad, lograr resultados acordes con las demandas del cliente (primario, secundario, terciario). En ambos casos satisfacer al cliente interno y externo.

5.- Calidad en la gestión (G): Aplicar normas de gestión y de calidad para lograr resultados medibles e implantar la mejora continua.

6.- Calidad de vida (V): Preparar a los educandos para una convivencia sana, pacífica y armoniosa. Enseñar a cuidar la vida propia, la de los semejantes y la del planeta.

7.- Resultados (R): Medida en que se alcanzan los objetivos fijados por la organización.

Ampliando las explicaciones encontramos que:

1.- Calidad estructural:

Este factor de la calidad tiene dos aspectos:

a.- Factores físicos.

b.- Factores técnicos.

Los factores físicos comprenden:

- Edificios apropiados.
- Locales iluminados.
- Ventilación apropiada.
- Aulas de capacidad controlada.
- Sillas cómodas y ergonómicas.
- Mesas movibles de acuerdo a las dinámicas del grupo.
- Elementos de seguridad.
- Instalaciones para discapacitados.
- Limitación de alumnos por clase. Metros cuadrados de aula y de servicio por alumno.

Los factores técnicos comprenden:

- Programas diseñados especialmente.
- Docentes titulados, reciclados, entrenados especialmente en el hacer docente.
- Apuntes.

- Material didáctico.
- Biblioteca
- Tecnología educacional: proyectores, video, T.V., soporte informático.

2.- Calidad en la metodología didáctico-pedagógica.

El punto clave de este factor consiste en la preparación docente y los recursos metodológicos que empleen en su contenido. Dado que las personas tienen que aprender a cooperar, colaborar, trabajar en grupos, respetarse desde la diversidad, es necesario que la enseñanza se haga utilizando dinámicas de grupo y técnicas de interacción, que todo docente debe conocer y utilizar.

Cuando se usa un sistema de calidad, los alumnos pasan por una evaluación y feed-back (retroalimentación) permanente, que les ayuda a crecer, superarse, integrar conocimientos, conductas y actitudes como forma de desarrollo, todo lo contrario a algunos exámenes que solamente son trabas para que los educandos no progresen, no terminen sus estudios y pasen a engrosar el paro.

Los profesores deben de usar técnicas de motivación y reconocimiento, facilitar la autoevaluación (insight), el darse cuenta para que los alumnos cambien actitudes, adquiriendo comportamientos socialmente aceptables. Trabajar la aceptación de criterios o creencias diferentes, y preparar para la convivencia en la diversidad.

Los docentes deben de tener la oportunidad de reciclarse anualmente, para que aprendan nuevas técnicas para enseñar, puedan analizar su estilo docente y

puedan trabajar en temas concretos, tanto en el área técnica como en la pedagógica. Ello implica desarrollar competencias.

Finalmente, también es importante generar instrumentos de evaluación de la actividad docente. Esto permite que el profesor, monitor, o docente, sepa que se le va a evaluar, y pueda prepararse y tener posteriormente la retroalimentación de los alumnos.

3.- Calidad en el servicio.

Hemos destacado dos puntos netamente diferenciados, la calidad en el servicio interno y la del servicio externo. Entendemos por servicio interno la relación que se entabla entre las personas que comprenden la organización educativa. Dentro del centro, todos son clientes de alguien y proveedores de servicios de otras personas. Para que el servicio final al cliente sea de calidad y sin fallos, el servicio interno tiene que estar exento de errores.

Entendemos por servicio externo el cumplimiento de lo pactado. El inicio es conocer las expectativas de los clientes primarios y secundarios, para luego ajustar la información de forma que se logre colmar las necesidades, o lo que es igual, cumplir los objetivos de la educación.

1.- Calidad de servicio.

La calidad en el servicio se expresa de forma interna y externa.

a.- Interna:

- Establecimiento de la cadena proveedor cliente.
- Servir al educando, proporcionar los servicios que correspondan a las expectativas del cliente. Medir clima interno de personal.

- Medir clima de servicio y conformidad del educando - cliente.
- Proporcionar una formación para la vida, integrando en todo curso aquellas técnicas que proporcionan herramientas para la convivencia sana, pacífica y armoniosa.
- Facilitar el desarrollo personal y la adquisición de destrezas para la convivencia social.
- Fomentar el reciclaje permanente del profesorado.
- Potenciar las relaciones interpersonales.

b.- Externa: Aquellas que ayudan al desarrollo de las relaciones positivas entre las personas.

- Servir a la sociedad.
- Proporcionar a la sociedad personas válidas para integrarse con el nivel de conocimientos, actitudes y aptitudes requeridos.
- Encuestar, conocer y medir las expectativas sociales del mercado de trabajo, adecuando los programas para dar satisfacción al cliente social.
- Cooperar y colaborar con instituciones, organismos y asociaciones cuyos fines sean la creación de empleo, aseguramiento del bienestar, el desarrollo integral del ser humano y el mantenimiento de una sociedad que asegura el futuro.

5.- Calidad en la gestión:

La buena gestión del plan de un centro de estudios u organización educativa, es que el director esté suficientemente enterado en temas de gestión y realice las tareas propias de su cargo, siendo estas:

a.- Fijar objetivos:

Toda organización necesita tener unos objetivos claros que incluirán medidas de mejora que se implementan año con año. En términos generales, existen los objetivos técnicos, referidos al logro de resultados en función académica, a la rentabilidad, expansión, crecimiento, estabilidad y seguridad de la organización y también los objetivos humanos referidos al desarrollo de las personas, logro del bienestar en el trabajo y cultivo de las relaciones humanas armoniosas dentro del centro y en la relación de éste con la sociedad.

b.- Fijar la política.

La política es el arte o manera de lograr los objetivos, modo de conducir o manejar los bienes materiales, recursos económicos y el equipo humano. Las tres políticas de toda organización son:

1.- La política de personal, que cumple con el objetivo de estimular la creatividad, valorar el comportamiento así como el rendimiento y potenciar el desarrollo personal.

2.- La política económica, la cual determinará el empleo de los presupuestos, la planificación para lograr los resultados y rentabilidad.

3.- La política de gestión, que incluye el cómo hacer general de la organización para lograr los objetivos.

a) Planificación:

Planificar significa trazar un camino a seguir, construir un modelo o sistema capaz de asegurar el cumplimiento de los objetivos fijados. Para ello se

confeccionan programas de acción, se diseña un orden de las acciones que implican formación y reciclaje de las técnicas específicas necesarias para lograr un fin. Un PERT un GANT son útiles en este ejercicio.

b) Organización:

La organización es la disposición, arreglo u orden de las cosas para que funcionen, la creación de sistemas inter-actuales, estableciendo procesos, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que componen un todo.

c) Coordinación:

Coordinar significa armonizar las partes para que estas funcionen adecuadamente, cumplan sus cometidos, logren sus objetivos y sean tanto eficaces como eficientes. La coordinación organizacional es la tarea de mando, que implica fijar la metodología de interacción entre personas, partes o departamentos, con el fin de lograr objetivos.

d) Información y comunicación:

Establecer canales de comunicación, proporcionar toda la información para que docentes, técnicos y administrativos puedan cumplir con su cometido.

Informar se refiere a datos que se requieren para realizar un trabajo, tomar una decisión o cumplir un objetivo. Comunicación es el proceso por el cual se transmite la información.

e) Control:

Controlar no significa buscar culpables ni acusar, es simplemente la comprobación o evaluación de las tareas que se realizan de acuerdo con lo

establecido para que alcancen los objetivos. Funciones y resultados se evaluarán en forma dinámica para detectar las desviaciones, analizar las causas, determinar medidas correctivas. Frente a los fallos, no es tan importante preguntar ¿Quién lo hizo?, preguntar ¿Qué pasó? y ¿Por qué pasó?, para poder tomar medidas correctivas y preventivas que eviten nuevas desviaciones.

f) Conducción del equipo humano:

Es la forma de crear un espíritu de colaboración que repercuta en los logros de la organización y en la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos. Dentro de este contenido está el plan anual de formación y reciclaje para todo el personal, de forma que todos tengan oportunidades de crecimiento, desarrollo, de adquirir el dominio de nuevas técnicas que les ayuden a estar satisfechos de su trabajo.

g) Calidad:

La calidad debe gestionarse. Hay sistemas que una vez implementados permiten mantener bajo control las distintas variables de la organización, logrando los resultados esperados y con ello el éxito.

h) Gestión económica financiera:

Todo centro se gestiona con partidas de dinero que provienen de la administración o de los ingresos por matrículas. Aunque no necesariamente el director debe llevar la contabilidad, sí debe conocerla e incluir el tema económico en objetivos y políticas. En las instituciones privadas el director debe conocer y practicar acciones de mercadotecnia, fijando las estrategias necesarias, como en todo buen negocio, para lograr beneficios.

6.- Calidad de vida:

Referentes a la calidad de vida, hay dos consideraciones que no son opuestas: una es la importancia de que cada persona, cada profesor, administrativo, técnico o empleado de un centro de estudios, debe tener calidad de vida, comenzando por un sueldo digno y siguiendo con las posibilidades de realizarse en la vida como persona y profesional.

Por otro lado, la educación debe realizar unas tareas concretas para concienciar a las personas sobre el futuro de la vida en el planeta, ayudando a la raza humana a una convivencia sana, pacífica y armoniosa.

7.-Resultados:

Toda mejora debe aportar unos resultados que deben ser constatados y medidos para asegurarse que están cumpliendo con los objetivos previstos.

Si el proceso de mejora se ha llevado a la práctica con un sistema, partiendo de datos concretos, tomando decisiones consecuentes y las medidas necesarias, los resultados serán visibles y medibles.

Si no pensamos en que la mejora debe tener resultados concretos, el proceso de mejora puede apartarse de su objetivo.

Estos autores aportan elementos clave de la gestión de calidad educativa, específicamente cuando hablan de incluir a la calidad estructural, calidad en la metodología, la calidad en el servicio interno, la calidad en la gestión y sobre todo resultados en la medida que se cumplen los objetivos de la institución.



Figura 13: Senlle y Gutierrez (2005). Principales ideas de factores clave de éxito de la gestión de calidad educativa.

La gestión de calidad en educación vista desde la perspectiva de la mercantilización de la educación

Resulta interesante para cualquier investigadores el analizar otras corrientes del pensamiento y en particular cuando estas corrientes se expresan en contra del tema analizado. De la literatura revisada al respecto encontramos dos autores, muy representativos de esta corriente de pensamiento, que deseamos incluir en nuestro estudio. El primero de ellos es Germán Bula Escobar (2004) y el segundo es Cristian Laval (2004).

La educación como bien público

Diferentes autores han reconocido la importancia que tiene la educación superior como bien público. En este contexto destaca Bula (2004), quien propone que no se incluya la educación superior en las negociaciones de la Globalización, ya que esto implica la liberalización progresiva del comercio, esa es su esencia y no otra, y no se trata de juzgar como buena o mala esa esencia, más bien de estar consciente que así es. Estos ambientes de negociación resultan adecuados a todo tipo de mercancías y frente a ellas, negociar no es otra cosa que desplegar tácticas y estrategias que permitan maximizar el resultado de cada parte. El juego pues puede ser ganar-ganar, ganar-perder, o incluso perder-perder; nunca se sabe y es posible que juicios de corto plazo sean modificados con el paso del tiempo. Para quienes consideran sin más que la educación superior debe ser tratada simple y llanamente como una mercancía, resulta consistente que se

incluya en las citadas negociaciones. Y para quienes rechazan la idea del trato como mercancía, resulta inconcebible que se discuta sobre un bien público en ambientes comerciales.

Advierte que es innegable que la educación superior se trata de un bien público de primerísima importancia. Cualquier negociación al respecto debe hacerse teniendo en cuenta esa su particular naturaleza pública ligada a objetivos superiores como la equidad, los derechos humanos, la paz y el desarrollo humano. Mercantilizar y liberar ramplonamente la educación superior acarrearía daño. En todo caso, a los negociadores habría que repetirles el llamado a ponerse en los zapatos de quienes observamos el bien público ligado estrechamente a la educación superior, y solicitarles con amabilidad y firmeza que en ningún caso la entreguen como moneda de pago a cambio de obtener acceso a mercados para algunos productos nacionales. Cortoplacismo o visión estratégica de país, es otra forma de ver la disyuntiva.

Bula(2004), advierte sobre las siguientes tendencias sobre Educación Superior en los países inmersos en planes de globalización:

1.- Desde los setenta, y ante la insuficiencia de la universidad pública, los países de la región adoptaron tres estrategias: descentralizar la universidad pública; abrir espacio y estimular la oferta privada de educación superior; entrar en la educación superior pública a distancia.

2.- En los últimos tiempos, se ha colocado la universidad pública en la tesitura de obtener ingresos, ser parcialmente auto-sostenible y rentable, vale decir, competir

en el mercado, como una respuesta a la advertida ineficiencia del gasto público en ella.

3.- En general ha avanzado la tendencia privatizadora en la educación superior.

4.- Se ha incrementado la internacionalización de la educación superior.

5.- Se ha incrementado el uso de tecnologías de información computarizadas en la educación superior.

6.- Ha avanzado la liberalización del comercio en general, incluida la educación superior.

7.- Los países de la región siguen confrontando problemas de cobertura.

8.- Existe un rezago temporal equivalente a entre setenta y ochenta años en materia educativa entre países desarrollados y en vías de desarrollo.

9.- La universidad pública pierde progresivamente peso específico en el conjunto de la educación superior.

10.- La universidad privada de buena calidad es inaccesible a los sectores populares.

11.- Los avances en educación han sido desiguales; se han generado zonas en franco atraso dentro de la Región y en el interior de los países.

12.- Han surgido nuevos tipos de establecimientos que ofrecen educación no universitaria.

13.- Han aparecido los acuerdos de hermandad, arreglos institucionales que permiten ofrecer títulos de universidades extranjeras.

14.- Experimentan dinámica intensa las universidades virtuales.

- 15.- Se desarrolla la tendencia hacia los consorcios entre universidades convencionales y entre éstas y las universidades virtuales.
- 16.- Aparecen las primeras manifestaciones de oferta educativa sin profesores y sin preparar cursos, asociadas a compañías de alta tecnología.
- 17.- Han surgido proveedores de apoyo, como “brokers” y administradores de portales que procuran mejorar la eficiencia del funcionamiento del mercado constituido por la oferta y la demanda educativas.
- 18.- Hacen aparición institucionales de propiedad de las grandes corporaciones, así como multinacionales de la educación. Aparecen las franquicias. Se atacan las áreas rentables en las que no hay suficiente oferta de las entidades no lucrativas.
- 19.- Los países desarrollados con ventajas en el sector de la educación han diseñado y puesto en práctica agresivas estrategias de comercialización externa de su educación superior (Estados Unidos, Australia, Reino Unido y Francia).
- 20.- Países como Chile, Cuba, México y Colombia han desarrollado algún tipo de actividad promocional en el ámbito regional. México ha tenido éxito entre la población hispana en el sur de los Estados Unidos.
- 21.- La tendencia a la comercialización de la educación se intensifica al igual que la competencia con sus correlatos en reducción de costos, aumento de ingresos, de lo cual no escapa la universidad pública.
- 22.- La calidad en conjunto, y en particular la calidad de nuevos actores privados con ánimo lucrativo, están en el centro de la discusión.
- 23.- Se cuestiona igualmente la eficiencia de la universidad pública en educación superior.

Bula (2004), habla de la impersonalidad en el proceso de globalización y la representación de Estado Nacional en el proceso de separación comentando que la globalización, o globalizaciones, o mundialización, en fin, cualquiera que sea la denominación que se intente, poseen una dinámica propia que conduce invariablemente al aumento de la interdependencia en el mundo actual. Reconocer esta característica de nuestra realidad experiencial resulta clave a la hora de enfocar las cuestiones relativas a la liberalización comercial, para los efectos de evitar tendencias autárquicas, aislacionistas, en contravía de esa inevitable marcha hacia la cada vez más pequeña aldea global.

Relata Bula (2004), que asistimos al debilitamiento del Estado-nación, tributario de las formaciones supranacionales y la globalización que limitan el campo de acción de su soberanía, por una parte, y por la otra, tributario también del emergente poder local que asume buena parte de sus funciones regulatorias y de control. El estado nacional tradicional ha tenido que ceder parte sustancial de su poder hacia fuera de sus fronteras y dentro de las mismas, lo que ha generado una creciente incapacidad de las formas democráticas del Estado-nación para representar a los ciudadanos.

Actualmente vivimos la era del capitalismo informacional cuya fuerza productiva no tiene precedentes y está basada en la globalización y en la innovación que se produce desde la revolución tecnológica.

Este capitalismo informacional genera tres tipos de anillos sociales: en el centro, los beneficiarios del sistema dotados de información y educación y con capacidad adaptativa, verdaderos trabajadores auto-programables. Luego, en el medio los

trabajadores genéricos que desempeñan funciones de baja agregación de valor y que son esencialmente prescindibles y por tanto viven en la zozobra de la amenaza de pérdida de sus empleos. Por último, en la periferia, los excluidos del sistema, que no interesan ni como productores o consumidores a los actores del anillo central. En las circunstancias descritas se tiene que no resulta aconsejable desentenderse de la creciente internacionalización e interdependencia en que vivimos de hecho, y que tampoco parece sabio creer en que el Estado-nación posee capacidades regulatorias suficientes para evitar que se desarrollen los corolarios de la globalización y revolución tecnológica. Es necesario entender que el conocimiento y no la calificación técnica definen la capacidad de los pueblos y los individuos para estar incluidos en el sistema de producción dominante. Lo que sí es claro, por lo pronto, es el papel crucial que le corresponde jugar a la educación. Educar para la democracia, para la diversidad, para la participación, para la igualdad, para escuchar, para la convivencia, para contrarrestar la individualización masiva y reconstruir el espacio de lo público. También se pregunta si lo que queremos es una democracia de ciudadanos o una democracia de consumidores.

Bula (2004) afirma que en nuestra esquina del planeta estamos abocados pues, a actuar dentro de la realidad de la globalización y la revolución tecnológica para dotarnos de capacidad de reflexión y transformación social y política, y de conocimiento e información para actuar sobre el conocimiento e información de manera recurrente, a fin de poder confrontar las poderosas fuerzas que tienden a excluirnos o a colocarnos en la deleznable condición de trabajadores genéricos

sobreexplotados de los que se puede prescindir en cualquier momento. Si se examina la conducta de muchas instituciones que en su país de origen ofrecen educación de calidad, y pertinente no sólo desde el punto de vista técnico sino socio-político, es posible advertir que una vez traspasan la frontera en tesoría de exportación y parecieran mudar su carácter a meras empresas comercializadoras de educación, con correlato lamentables en términos de lo que podríamos llamar educación para ultramar. ¿Es la educación un commodity?, ¿Estamos asistiendo a la puesta en marcha de un mercado privado y mundializado de la enseñanza superior? De hecho como se observa por los datos suministrados arriba, la Educación superior es ya en buena parte tratada como una mercancía.

La educación, en este contexto, ya no es vista como un bien público, afecto a la búsqueda del bien común, sino como un producto que puede ser adquirido por el consumidor individual en procura de habilidades y títulos que le permitirán conectarse con el mercado. Así considerada, la educación superior pudiera ser sometida, sin más, al trato que se da a las mercancías de cuya libre circulación se discute en los escenarios reseñados. En tal supuesto, supuesto negado por las razones que adelante se exponen, parece evidente que las asimetrías entre los países desarrollados y los de la región, no aconsejarían establecer el libre comercio de esa mercancía, sencillamente porque aquellos arrasarían. Aun sin liberalizar la educación como un servicio comercial, la asimetría entre nuestros países y los desarrollados representa un desafío actual; los buenos deseos de sinergia tecnológica en la región o los convenios de cooperación técnica y académica, de ninguna manera parecen soluciones efectivas al problema de la

asimetría. Son incontables las voces que defienden a la educación superior en su prístina concepción de bien público. De hecho, un sin número de Constituciones o Cartas Fundamentales consagra la educación como un Derecho Humano Fundamental.

Bula (2004) comenta que la educación debe constituir un espacio de socialización y de refuerzo que forme también para ejercer la ciudadanía en una sociedad del conocimiento.

El autor se pregunta: ¿Globalización e intensificación del neocolonialismo o mundialización basada en la igualdad? Se podría intentar la síntesis del peligro a que se está abocado el mundo periférico en las negociaciones sobre educación con sólo una expresión sobre el incremento de la dependencia. La dependencia es una forma de poder. EL autor hace una síntesis: El debate sobre la educación superior, bien público o mercancía, desde el punto de vista positivo debe responderse reconociendo que existe una tensión entre ambos enfoques y que ambos existen en cuanto tienen expresión práctica. La educación superior existe como bien público y como mercancía y aún es necesario reconocer que entre esas dos formas de presencia existe una gama de situaciones que constituyen verdaderas tonalidades de gris entre el blanco y el negro.

Por último, advierte sobre las amenazas de tratar a la Educación Superior como una mercancía:

1.- Cuestiones centrales a nuestro desarrollo y calidad de vida se ven afectadas por el abandono de la educación superior como bien público.

- 2.- El Estado abandona su papel orientador de la educación superior en procura del bien común.
- 3.- Sin investigación orientada a los intereses nacionales nuestra riqueza en biodiversidad o bien no será aprovechada, o bien lo será en beneficio de multinacionales y países desarrollados.
- 4.- La investigación es asunto que compromete nuestra viabilidad como Nación cuando toca con temas como: el estudio de nuestras comunidades, identidad, valores, conflictos, equidad, exclusiones, convivencia, democracia, instituciones, justicia, cultura, subculturas, diferencias, educación prospectiva, socio-diversidad, otras riquezas naturales, equilibrio ecológico, procesos de integración, nuestras enfermedades.
- 5.- Educación mecanicista; contenido uniforme.
- 6.- Sistema único de valores, visión única, homogenización.
- 7.- Las instituciones de educación superior como simples maquiladoras supeditadas a empresas de educación extranjeras.
- 8.- Se hará más elitista el acceso a la educación superior.
- 9.- Se ahondan las desigualdades.
- 10.- ¿Quién definirá la Política Nacional Educativa?
- 11.- Incremento de la dependencia.
- 12.- Erosión de la soberanía.
- 13.- Las mercancías de la educación son costosas por protección intelectual.
- 14.- Se pone en riesgo la restricción de subsidios públicos exclusivos a instituciones públicas y sin ánimo de lucro.

15.- Igual sucede con el monopolio para el otorgamiento de títulos por parte de las institucionales.

16.- Manejo asimétrico de las visas por parte de los países desarrollados.

Advertencias muy claras que nos deja el autor de la presente sección y que nos mantendrá en cautela son sus principales ideas de que la educación es un derecho público al que todos los ciudadanos de un país o nación deben de aspirar y luchar, por lo que la educación bajo el contexto de la globalización distorsiona este principio ya que la transforma en un producto accesible que podrá ser adquirido por el consumidor individual nacional o internacional que pretenda adquirir conocimientos y habilidades, o por que no, sólo títulos que en principio le abrirán ciertas puertas del mundo profesional igualmente nacional o internacional, en deterioro de los principales objetivos de educación integral de los ciudadanos de un país, para que ayuden a alcanzar prioritariamente las metas nacionales.

La educación sometida a la globalización

Como contraparte a este movimiento global de la Gestión de Calidad aplicada a la industria, al comercio y los servicios, que incluye a los servicios educativos, se pueden encontrar ciertos autores, que cuestionan y critican esta nueva tendencia desde diferentes ángulos. De los puntos de vista más interesantes que como investigador me encontré fueron los tratados por Cristian Laval.

Laval (2004) señala que es necesario advertir a la sociedad que las escuelas públicas empiezan a querer ser sometidas a un nuevo orden global y por

el apoyo a estas ideas reformistas de las clases superiores y las élites políticas, y que es erróneo pensar que la escuela pública está de aquí en adelante completamente sometida a la demanda de las empresas y de los consumidores. Hay que señalar asimismo que, en múltiples aspectos, esta escuela tiende a disolverse en la lógica mercantil y tecnocrática, no solo a causa de las presiones al consumismo externas o de la reescritura de los cometidos por la OCDE y la Comisión Europea, sino también a causa de la construcción de nuevas evidencias mentales ampliamente compartidas por las clases superiores y las élites políticas.

Argumenta que es fácil de entender que la fuerza de impulsión material del capitalismo, pero también la mutación de las mentalidades, empujen a la homogeneización y a la captura de una escuela que parece todavía vivir en su propio mundo, según una temporalidad que no es la de innovación tecnológica, de los medios de comunicación y de la incertidumbre de las cotizaciones bursátiles. Tendencias de aproximar la Escuela y la economía, o poner la escuela al día, es decir, meterla en cintura, tal es la voluntad histórica de los modernizadores de la actualidad. Modificar las prioridades y las finalidades de la educación pública, utilizar sistemáticamente el argumento del empleo para imponer mejor los imperativos de la competición, manejar el tema de la democratización para transformar los estudios universitarios según una concepción instrumental del saber, convertir al cuerpo directivo a los nuevos valores de la gestión empresarial con el pretexto de la inevitabilidad de los cambios, servirse de los jóvenes sumisos a la socialización mercantil contra la escuela aburrida y apartada de la verdadera vida, para introducir las reformas, éstos fueron algunos de los incentivos utilizados

por las clases dominantes durante estos dos últimos decenios, para cambiar el rumbo, la visión y la misión de las Universidades Públicas.

El autor señala a los culpables de pretender desviar de su misión educativa a las Universidades Públicas cuando insiste que es necesario recordar la presión simbólica y política ejercida a escala mundial por las grandes organizaciones liberales como la OCDE, el Banco Mundial, la OMC o la Comisión Europea, que no sólo unifican las reglas del comercio y la producción, sino que cuadran igualmente las políticas educativas y las mentalidades de los responsables en nombre de la mundialización y es comprensible el abatimiento de todos aquellos que, en el desconcierto al que conduce este despliegue, se ven llevados que la escuela ha sido asesinada. En realidad, si la presión neoliberal es poderosa, todavía no ha triunfado en la escuela pública, que hoy día es más un campo de batalla que el campo en ruinas que a veces se pretende describir.

Los principios innegables deben de encontrarse siempre inmersos en la educación pública. No es que ahora no se pueda hacer nada en la escuela, sino que lo que debe hacerse es inseparable de una política global de igualación de las condiciones. Las contradicciones mismas que atraviesan el sistema educativo exigen la reafirmación de los principios de esta política diferente. Tanto la libertad de pensamiento y de investigación como el rigor de los saberes deben ser protegidos frente a la influencia administrativa. La igualdad debe volver a ser el principio rector; la educación debe ser reconocida como un derecho para todos.

Parece de la más extrema urgencia la reconstrucción en las representaciones sociales y los programas políticos de una concepción de la

educación como bien público y como bien común. Para impedir que la educación se convierta cada vez más en una mercancía, es necesario imponer un repliegue de los intereses privados y de la ideología de la gestión empresarial, que actualmente colonizan la escuela. Para ello, no será suficiente con palabras vagas o reglamentos burocráticos, sino que se necesitará una política que aspire a la mayor igualdad de las condiciones concretas de enseñanza para todos los alumnos. Y no sólo la igualdad de las condiciones, sino también la igualdad de los objetivos intelectuales fundamentales.

En síntesis estos autores buscan (a) la refundación del bien común educativo, (b) la redefinición de un cuerpo de saberes que constituyen la cultura común, (c) la transformación de las prácticas pedagógicas en el sentido de una mayor actividad intelectual de los alumnos y de un acceso más universal al dominio de la cultura escrita, (d) el reconocimiento del papel de los educadores en el marco de nuevas instancias democráticas, (e) la reafirmación y mantenimiento de las finalidades culturales, éticas y políticas de la escuela por parte de los representantes del pueblo (f) y el establecimiento de un reparto mundial de los bienes comunes del conocimiento.

Sin duda, la educación es un hecho social total, pero la transmisión de los saberes es su eje. La educación se encuentra en el corazón de la lógica del don y de la contra-donación entre generaciones. Sus objetivos son los saberes, por supuesto, pero también las normas y valores. Ésta es la lógica que funda la institución, que le da su cimiento antropológico. El mayor peligro, junto a la desigualdad, reside en la mutilación de las existencias causada por la concepción

reductora de la cultura y de la educación concebida como una formación de competencias con propósitos profesionales. Sucede como si hubiéramos pasado de una escuela demasiado dependiente de un estrecho nacionalismo cultural a una escuela roída por el egoísmo utilitarista. Esta concepción de la educación dominante en la actualidad forma parte de la visión de una humanidad compuesta por soldaditos de la guerra económica mundial. Por eso debe ser combatida (Laval, 2004).

Por ello es necesario siempre estar alerta, algo que compartimos con el autor, para luchar y defender tenazmente para lograr así, que la educación nunca pierda su libertad de pensamiento y libertad de investigación, cuidar férreamente su rigor educativo y orientarla a las prioridades nacionales. Insistir que una nación debe prioritariamente establecer las políticas y lineamientos para que sus ciudadanos aspiren y tengan igualdad de condiciones en adquirir educación superior e igualdad de sus objetivos intelectuales fundamentales. Aspirar como proyecto de nación a no utilizar a la educación, como un instrumento discriminatorio y excluyente de sus mismos ciudadanos.

CAPITULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Diseño de la investigación

En esta sección se describe la metodología empleada en la realización de la presente investigación. En una primera parte se resume el problema de investigación y los objetivos específicos a alcanzar. En una segunda sección se detalla el tipo de investigación que realizamos. En una tercera parte se habla del método Delphi y cómo se utilizó en la recopilación de la información así como de la selección de la muestra. En una cuarta sección detallamos cómo se prepararon las entrevistas y los cuestionarios para la recolección de los datos pertinentes. En la quinta y última sección, detallamos sobre cómo se procesó la información recopilada y que técnicas de análisis se emplearon.

Resumen del planteamiento del problema

Los esfuerzos que realiza el Gobierno de México para mejorar la calidad educativa en todos los niveles educativos es tema de todos los días, sin embargo, el concretar esfuerzos dirigidos a mejorar la calidad educativa en el nivel de educación superior, representa una de las estrategias prioritarias para mejorar el índice de competitividad mundial de nuestra economía, que ya es calificada como emergente, tanto por el Banco Mundial como por el Fondo Monetario Internacional (FMI). Sin embargo, la educación superior en el país está siendo proporcionada tanto por instituciones públicas autónomas como por instituciones privadas independientes, con igual participación de mercado. Por esta razón surge el

interés por parte del investigador en determinar si en las IES privadas del Estado de Nuevo León, se respira un interés en manejar los conceptos de calidad educativa tan importantes en esta época de globalización de los mercados. De esta manera, y considerando la necesidad que existe de establecer parámetros útiles para medir la eficiencia de las IES privadas en el Estado de Nuevo León, la pregunta que se hará a los expertos y que deberá ser planteada de una manera sencilla, clara y precisa, como indica Kerlinger (1988), es en los siguientes términos: ¿En su opinión, cuáles son los factores clave necesarios para lograr la gestión de calidad educativa en las Instituciones Privadas de Educación Superior del Estado de Nuevo León?

Objetivos específicos de la investigación

Para dar respuesta a la pregunta inicial de la investigación, se establecieron los siguientes objetivos específicos a alcanzar:

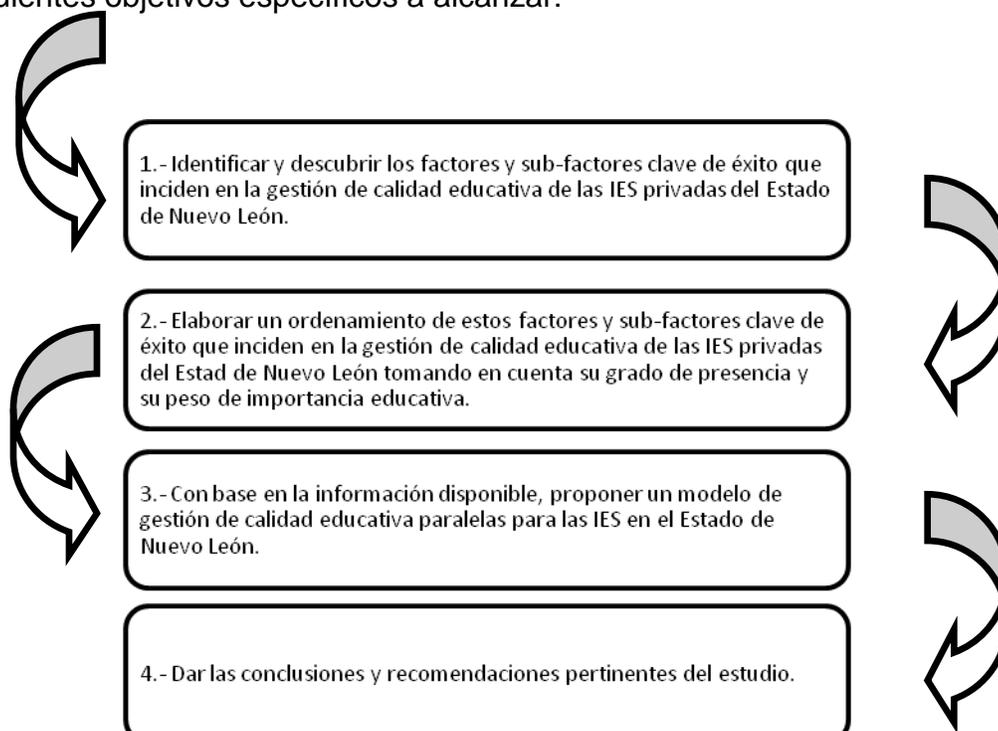


Figura 14: Objetivos específicos de la investigación.

Tipo de Investigación

La presente investigación combina aspectos cualitativos y cuantitativos (investigación mixta) y es de tipo no experimental ya que no se manipulan las variables de estudio, sino como lo estipula Hernandez et al. (2006, p.184) se pretende observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. En este caso particular, estudiaremos lo que los expertos consultados definirán como factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa de las IES privadas en el Estado de Nuevo León y después de ello trataremos de encontrar los grados de importancia de cada uno de estos factores así como su jerarquía u orden de secuencia.

La investigación también es de tipo descriptiva considerando que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. Así mismo, la presente investigación, manejó un enfoque exploratorio, ya que se realizó con miras a la consecución de datos fieles y seguros para la sistematización de estudios futuros.

Considerando el problema a investigar, así como los objetivos específicos a seguir, el modelo de investigación es el mixto o combinado (cualitativo y cuantitativo). Como lo señala Creswell (2003), la descripción del tipo del diseño mixto a emplear incluyendo la representación visual del proceso, las técnicas para

la recolección y análisis de datos es de la siguiente manera: Se usó el método mixto, el cual consta de dos fases. En la primera se recolectan y analizan datos cualitativos. En la segunda fase se recolectan y analizan datos cuantitativos. Se inicia con la recolección de los datos cualitativos y posteriormente se recopilan los datos cuantitativos y juntando ambos paradigmas se integran en la interpretación de los datos. El paradigma cuantitativo apoya en la interpretación de los datos cualitativos. Lo anterior se logrará utilizando el método Delphi modificado.

Durante el proceso de la investigación, cuando tratamos los aspectos conceptuales del Marco Teórico de la investigación, se realizó un ejercicio de razonamiento crítico sobre los conceptos y teorías expuestos por diferentes autores que manejan los principios de la gestión de calidad educativa, y los tratamos bajo un marco exploratorio-descriptivo. Por otra parte, cuando analizamos los factores clave de éxito identificados por la investigación y definimos los más utilizados por las IES privadas, midiendo su grado de presencia e impacto en la gestión de calidad educativa, pasamos a tratarlos bajo un marco cuantitativo, evaluando su grado de importancia en base a una escala de Likert. Por último, se elaboró un modelo de gestión de calidad educativa en base a los datos encontrados.

Por último, Borg y Gall (1996), recomiendan que es necesario considerar la referencia temporal de las investigaciones para ubicar también en el contexto tiempo a los futuros lectores, por lo anterior, la ubicación de la presente investigación se define como realizada a partir de enero del 2007 a diciembre del

2009 y en relación al lugar se delimita a las IES privadas del Estado de Nuevo León.

El método Delphi

Como lo indica la metodología Delphi, los pasos que se siguieron para realizar la presente investigación fueron los siguientes: (a) se seleccionó al grupo de expertos según requisitos, (b) se les aplicó la primera entrevista, (c) se recopilaron las entrevistas, se ordenaron los datos cualitativos utilizando el sistema Nvivo8 y se elaboró la segunda encuesta con preguntas cerradas, codificadas y con escala de evaluación, (d) se aplicó la segunda encuesta y se procesaron los datos con el sistema SPSS y EXCEL, y (e) se analizaron e interpretaron los datos.

También siguiendo las recomendaciones de Sierra (1994), y Taborja (1995), en relación a la construcción de cuestionarios, se siguieron las siguientes etapas: (a) definir los objetivos de la investigación, (b) identificar la muestra, (c) construir los temas, (d) diseñar el formato del cuestionario, (e) hacer la prueba piloto, (f) preparar la carta de presentación y (g) distribuir los cuestionarios y darles seguimiento. Para realizar el presente estudio, se siguieron las recomendaciones de la figura 15.

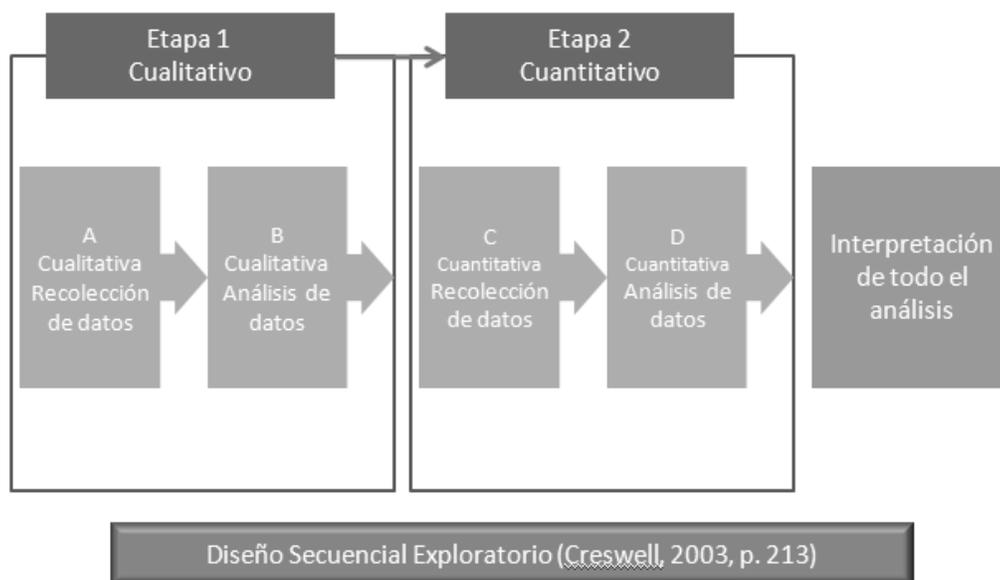


Figura 15: Diseño secuencial exploratorio (Creswell, 2003).

En una primera fase, se utiliza el método cualitativo que se aplica por medio de una entrevista semi-estructurada y grabada, iniciando con una pregunta abierta pidiendo a los expertos que en base a su opinión detallen cuáles son los factores clave de éxito, que consideran intervienen en la gestión de calidad educativa de las IES del Estado de Nuevo León. Una vez que termina el experto de contestar la primera pregunta abierta, el investigador continúa entrevistando al experto empleando una entrevista semi-estructurada, con el fin de explorar la existencia de otros sub-factores de éxito, que el experto no había considerado en la primera parte de la entrevista. Estas entrevistas fueron procesadas por el sistema NVIVO 8 con el fin de explorar los primeros factores y sub-factores clave de éxito y ordenar cierta jerarquía entre ellos considerando el total de texto empleado en la discusión de cada uno de ellos.

El sistema de análisis cualitativo NVIVO8 y su forma de operación se explica a detalle en: (<http://www.qsrinternational.com/about-qsr.aspx>) siendo principalmente un sistema computacional que te permite el acceso de información cualitativa como pláticas, discursos, entrevistas, videos y te ayuda en agruparlos, clasificarlos, categorizarlos, agruparlos, conectarlos, relacionarlos y analizarlos de diferentes formas y maneras, permitiéndote y dándote mas recursos para estudiar y analizar la información, verla desde diferentes ángulos o enfoques, explorar el material recopilado de manera mas ordenada y poder llegar así a encontrar respuestas, encontrar significados, o bien, clasificar los hallazgos.

Del análisis del contenido de las entrevistas recolectadas de los expertos con la finalidad de identificar los factores y sub-factores clave de éxito, se realizó una segunda ronda, ahora vía cuestionario escrito, en donde se construyó una escala de Likert para identificar el valor, o grado de importancia que cada experto otorgaría a cada uno de estos factores y sub-factores clave de éxito, con el fin de ordenarlos por su grado de importancia. En esta fase nos apoyamos en el sistema SPSS para el proceso de las medidas estadísticas requeridas por la metodología empleada.

La metodología de investigación cuantitativa con una escala de grados de Likert, viene a apoyar en el análisis e interpretación de la información recopilada, ya que vía una escala numérica, se tiene el peso, ponderación o valor de cada uno de los factores y sub-factores dado por los expertos y no tanto guiados por el volumen de texto empleado en cada tema en particular identificado y discutido inicialmente por los expertos en la primera ronda.

Resumiendo lo anteriormente descrito, para la primera ronda de recolección de la información se empleó como herramienta el método Delphi modificado, en donde se inició con un entrevista aplicada a un grupo de expertos, iniciando con una pregunta abierta y continuando con un interrogatorio semi-estructurado con el fin de identificar con mayor precisión cuáles son los factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa de las IES privadas del Estado de Nuevo León que propone cada experto. En la segunda ronda del Delphi modificado, se implementó la escala de Likert para jerarquizar y ordenar la información. La figura: 8 sintetiza el proceso descrito anteriormente.

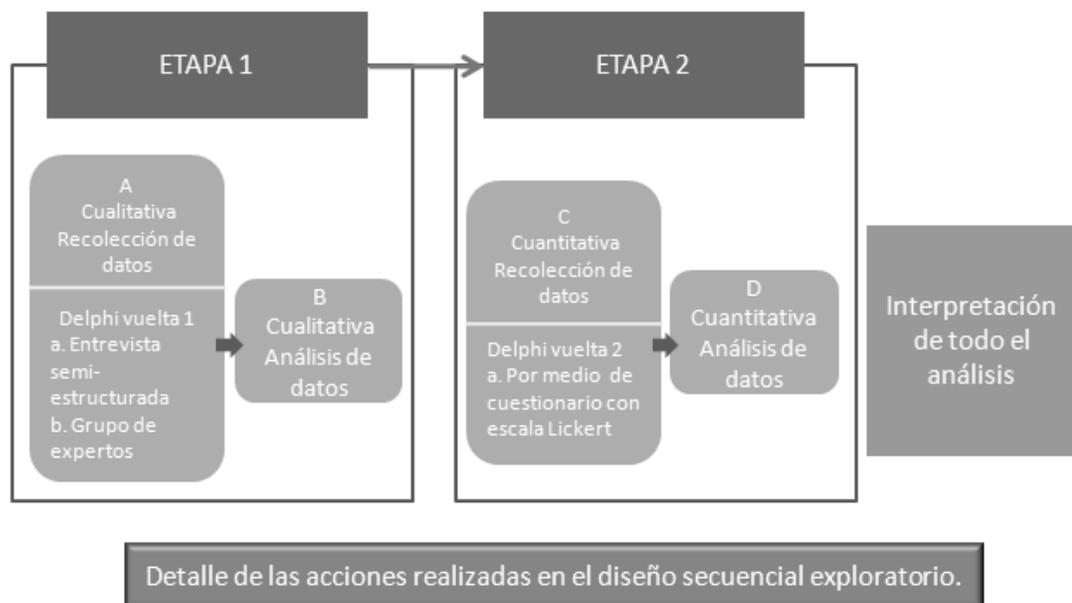


Figura 16: Proceso Delphi.

Este procedimiento permitió agrupar las respuestas de los expertos en categorías, comentarios o ideas más representativas, apoyados en el programa de

NVIVO 8 para trabajar la información cualitativa y el SPSS para procesar toda la información cuantitativa,

De esta forma concluimos que la investigación primeramente es de naturaleza cualitativa (los significados se extraen de los datos, analiza la realidad subjetiva y contextualiza el fenómeno) y cuantitativa (mide fenómenos, utiliza estadística, es probatoria y precisa), así como exploratoria y descriptiva en relación a las opiniones de los expertos estudiados.

Instrumentos empleados

Los instrumentos utilizados son: En la primera ronda Delphi se empleó una entrevista semi-estructurada y en la segunda ronda Delphi un cuestionario de alternativa múltiple con escalas de Likert. Comentaremos a continuación aspectos en relación a la validez y confiabilidad del instrumento de medición en particular del método Delphi.

Como lo define Clayton (1997), el método Delphi fue ideado en la década de los cincuenta por Dalkey & Helmer. Utiliza tanto el aspecto cualitativo como el cuantitativo. El nombre de Delphi fue utilizado tomando como ejemplo de la mitología griega específicamente del oráculo en la isla de Delphi en donde los iluminados pueden hacer predicciones sobre acontecimientos futuros.

Posteriormente Linstone & Turoff (1975), comentan que el método Delphi permite estructurar los procesos de comunicación de un grupo de personas, de manera que este proceso sea efectivo y les permita llegar a un consenso frente a un problema con alto grado de dificultad. Autores como Hasson, Keeney y McKenna

(2000), coinciden en que son amplios los objetivos del método Delphi. Por mencionar se encuentran: (a) explorar los supuestos que llevan a diferentes juicios, buscar información que genere consenso por parte de un grupo, (b) lograr un acuerdo respecto a un tema, (c) para elaborar categorías desde el punto de vista de diversas disciplinas, (d) así como reflexionar acerca de la diversidad de conocimientos sobre un mismo tema. Entre las más importantes características del método Delphi es que puede obtener información de reconocidos expertos en el área y se pueden generar datos estadísticos descriptivos de dicha información (Endacott, Clifford & Tripa 1999).

El método Delphi se utiliza por varias razones:

- 1.- Debe usarse cuando se consulta a los expertos, porque la información precisa no se encuentra disponible.
- 2.- Es el más adecuado cuando se trata de identificar competencias.
- 3.- Se recomienda cuando las respuestas son vagas, sujetas a muchas interpretaciones y, por lo tanto, es necesario ordenarlas hasta producir consenso en torno a un asunto determinado (Adler & Ziglio 1996).

Existen cinco tipos de método Delphi (Chou, 2002; Clayton, 1997):

- 1.- En el tipo convencional, el investigador diseña un cuestionario y lo manda a un grupo de expertos. En base a la síntesis de las respuestas dadas, el investigador elabora un nuevo cuestionario y lo envía a las personas que contestaron el primero. El investigador realiza el análisis de los datos y obtiene resultados.
- 2.- En el Delphi de tiempo real, en lugar de ocupar semanas para su aplicación tal y como se maneja en el convencional, todo se aplica en el lapso de uno o dos

días, aprovechando la asistencia de los expertos a un determinado congreso o evento.

3.- En el Delphi para la elaboración de políticas, los expertos deben de presentar evidencias que apoyen su decisión tomada. Con este tipo de Delphi se buscan pruebas fidedignas para apoyar la elaboración e implementación de ciertas políticas.

4.- El mas innovador es el e-Delphi, en el cual se usan los mismos pasos que el convencional pero la diferencia radica en que para la construcción del cuestionario, comunicación con expertos, así como para el conteo y estadísticas de los resultados se utiliza la plataforma web (Chou, 2002).

5.- Por último se encuentra el Delphi modificado, en el cual la única diferencia es que el investigador decide realizar modificaciones sustentadas al Delphi original para cumplir con los objetivos de la investigación. Este último es el que emplearemos en la presente investigación.

Fases del método Delphi:

Haremos una descripción de las fases del método Delphi. Es necesario aclarar que el número de rondas dependen del tiempo que se disponga para la investigación, así como la complejidad de las agendas por el perfil de expertos consultados y del tiempo que ellos disponen para este tipo de investigaciones. El diseño de preguntas a utilizar, generales o específicas, abiertas o cerradas y su extensión y el nivel de fatiga del grupo, marcan la secuencia a seguir.

Lo primero que se tiene que hacer es seleccionar la muestra dirigida de expertos, de acuerdo a la pregunta de investigación a resolver y al perfil

predeterminado de los mismos. El número de expertos consultados dependerá del tipo de investigación a seguir, así como de los objetivos específicos a seguir. El investigador prepara un cuestionario con la finalidad de categorizar ideas con respecto al tema de investigación. El cuestionario se envía posteriormente al grupo seleccionado de expertos y se les otorga un tiempo para que lo contesten. (Aquí es necesario comentar que en nuestra investigación en particular, decidimos en la primera ronda realizar una modificación al método Delphi. Para nuestra primera ronda lo que utilizamos fue preparar una entrevista semi-estructurada con los expertos y esta entrevista fue grabada para editarla posteriormente. De esta manera en la entrevista, realizamos una pregunta abierta para que el experto compartiera libremente toda su experiencia sobre el tema a investigar. Posteriormente una vez que el experto comentó libremente sobre el tema a investigar, realizamos en el mismo momento una entrevista semi-estructurada para preguntar la opinión del experto sobre temas que no había tocado libremente, de tal forma que conocíamos su opinión inicial así como la opinión del experto sobre temas que no tocó de forma espontánea, pero que al cuestionarle sobre el particular, daba su opinión al respecto. De esta manera consideramos que la obtención de datos fue muy rica en contenido y en cierta forma, para ahorrar tiempo y agendas, se logró concentrar dos ciclos de entrevistas en la primera ronda.

Recuperando los cuestionarios contestados o la información obtenida por otro medio de esta primera ronda, el investigador agrupa, pre-clasifica o sintetiza las respuestas dadas por los expertos y de esta manera construye un nuevo

cuestionario o entrevista para enviarla nuevamente a los expertos. Este nuevo cuestionario o entrevista en la segunda ronda, tiene el objetivo de jerarquizar u ordenar las anteriores categorías referidas por los expertos por orden de importancia, y se envía preferentemente a los expertos que contestaron el primer cuestionario (en nuestro particular investigación así se realizó, solo fue necesario substituir a un experto que cambió de residencia por razones de su trabajo).

El método Delphi propiamente dicho comprende varias etapas sucesivas de envíos de cuestionarios, de vaciado, de análisis de respuestas, y se puede en la práctica limitarse a dos etapas, lo que no afecta a la calidad de los resultados, de acuerdo a las siguientes argumentaciones: (a) Una tercera ronda es sugerida por Clayton (1997), cuando hace referencia a que los expertos pueden volver a jerarquizar y ratificar las respuestas conociendo de antemano una síntesis estadística de los resultados obtenidos de la segunda ronda, sin embargo (b) algunos autores como Linstone y Turoff (1975), consideran innecesaria una tercera ronda por tener un carácter repetitivo y la información adicional proporcionada resulta irrelevante, (c) y otro aspecto a considerar para eliminarla es la complicación de las agendas y el tiempo requerido en la localización de los expertos, aspecto que incide en cierto grado de dificultad para realizarla y que implica un esfuerzo con poco valor agregado a la investigación.

En nuestra investigación en particular, la tercera ronda fue eliminada primeramente porque en la primera ronda se realizaron prácticamente dos rondas. Una con una pregunta abierta y una segunda con preguntas estructuradas. Adicionalmente y por la dificultad de lograr agendas con los expertos, y por el poco

valor agregado que resultaría de la tercera ronda, considerando que este ejercicio de jerarquización se solicitó desde la segunda ronda.

Los principales indicadores que se manejan en las investigaciones utilizando la metodología Delphi son: media, mediana, moda, máximo, mínimo y desviación estándar.

- La media y la mediana nos indican la tendencia central de una distribución o conjunto de respuestas de expertos, al igual que la moda.
- La desviación nos señala el grado de dispersión en las respuestas.

Población de estudio

Ya hemos visto que debido a factores de gastos, tiempo y accesibilidad, no siempre es posible o práctico obtener medidas de una población total. El investigador se encamina, por tanto a reunir información de un grupo menor o subconjunto de una muestra. Para efecto de la presente investigación utilizaremos el sistema de muestreo no probabilístico intencional.

Los criterios para definir la muestra seleccionada de IES privadas exitosas en la gestión de calidad educativa en el Estado de Nuevo León fueron delineados por los siguientes criterios:

1º. El primer apoyo viene dado por Cano (1998) cuando define que la palabra calidad puede ser entendida en dos sentidos. Por un lado narra características o elementos que distinguen algo. No implica un juicio de valor sino que señala una cualidad. Por otro lado está el sentido normativo, en el cual la calidad se entiende

en términos absolutos de superioridad o excelencia. Implica un juicio de valor y por ende una comparación con sus similares.

2º. No seguimos el camino de realizar un juicio de valor, más bien seguimos el camino de señalar las cualidades que deben de poseer las IES invitadas a participar en el estudio siguiendo las propuestas de Cano (1998).

3º. Se definieron las cualidades que deben de poseer las IES privadas invitadas a participar siendo estas:

1.- Operar con un sistema de gestión de calidad educativa. El concepto de “Gestión de Calidad” viene definido por Feigenbaum, (1956) como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos realizados por los diversos grupos de una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes. La calidad educativa se define como la instrucción académica impartida en su conjunto (teórico-práctico) que le permite a los graduados responder adecuadamente con las exigencias de su profesión y le permiten incorporarse al mercado laboral, o bien, incorporarse a continuar sus estudios de especialidad o posgrado, siendo reconocidos los estudios realizados con anterioridad en la IES privada de procedencia. Esto logra una imagen de respeto y aceptación de sus egresados por parte de la sociedad, su entorno económico, sus instituciones y otros centros educativos de nivel superior.

2.- Las IES privadas invitadas a participar en la investigación deben implementar factores clave de éxito que utilizan e incorporan para apoyar y elevar su programa de gestión de calidad educativa. Factores clave de éxito son aquellos elementos o

características imprescindibles que una institución de educación superior debe considerar e incorporar eficientemente con el fin de mantener y elevar la calidad de su sistema educativo.

4º. Los expertos consultados de las IES privadas o instituciones seleccionadas deben estar involucrados en los esfuerzos de gestión de calidad educativa que realiza la institución donde prestan sus servicios.

5º. El hecho de que el investigador durante la realización del presente estudio se desempeñó en el cargo de Director de Educación Superior del estado de Nuevo León, permitió el contactar a las IES seleccionadas y al resto de ellas con el fin de implementar programas de inspección operativa. Las IES privadas seleccionadas demostraron (a) contar adicionalmente con programas educativos respaldados con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios por la Secretaría de Educación (REVOE); (b) operar con sistemas de gestión escolar validados y (c) disponer con instalaciones apropiadas para la implementación de sus funciones y actividades docentes.

6º. Es muy importante reconocer que las IES invitadas no son las únicas IES privadas del Estado de Nuevo León que cumplen con los requisitos de gestión de calidad educativa que buscamos como muestra para realizar el presente estudio, sino que por limitaciones de tiempo y delimitaciones del estudio sólo invitamos a participar a cierto número de ellas.

7º. Para la realización de la presente investigación, también se invitaron a ciertas instituciones que en cierta forma colaboran para mejorar la gestión de calidad educativa de las IES privadas en el estado, como lo son: La Secretaría de

Educación del Estado de Nuevo León, El Gobierno Municipal de Monterrey y una agencia acreditadora de calidad internacional como lo es TUV de México y sus respectivos expertos en calidad educativa.

En el muestreo no probabilístico intencional o muestra dirigida, el investigador selecciona los casos que serán incluidos en su muestra sobre la base de su propio juicio en cuanto a su tipicidad. De esta manera construye una muestra que es satisfactoria para sus necesidades específicas. Lo único que se tiene que tener cuidado en cuanto a la selección del perfil de los mismos es comentado por Welty (1992), cuando señala que es importante hacer una distinción entre los diferentes niveles de experiencia para obtener resultados válidos y confiables, ya que a veces se cuestiona si los expertos tienen otra función más que dar prestigio al ejercicio de investigación. Para el caso de la presente investigación el perfil de los expertos seleccionados, fue enmarcado bajo los siguientes criterios:

- 1.- El participante deberá haber trabajado en el área de educación superior o de gestión de calidad educativa para instituciones privadas con al menos 5 años de antigüedad.

Requisitos complementarios:

- 2.- El participante deberá contar con experiencia en la coordinación de proyectos relacionados con la gestión de calidad educativa de nivel superior.

- 3.- El participante deberá contar con algún cargo directivo u honorario con impacto en la gestión de calidad educativa en alguna IES o institución seleccionada para participar en la muestra.

En relación al número de expertos a incluir en la muestra, referenciamos lo que opina Clayton (1997), cuando expresa en relación a la selección del número de expertos, recomienda de 15 a 30 personas si son expertos de la misma disciplina y de 5 a 10 expertos si la experiencia de los expertos es heterogénea. Un comentario importante que señala el autor, es que la clave para que continúen en el proceso Delphi este número de expertos es muy necesaria una relación cercana y cordial entre el experto y el investigador.

Otra referencia en cuanto al número de expertos a incluir viene dada por los autores Richards y Curran (2002), que utilizaron 23 expertos para llegar a una opinión de consenso en cuanto a la definición de publicidad en un estudio Delphi modificado.

Se definió a un experto como alguien que posee conocimientos y un alto nivel de experiencia en el área investigada, según las referencias de Clayton (1997) y Stahl & Stahl (1991).

Para esta investigación se seleccionó una muestra de 22 expertos (misma que mantendremos confidencialmente con respecto a sus nombres particulares), siendo a continuación su perfil descrito en la tabla 10 de la población muestra.

Tabla 10:

Población muestra.

Relación de instituciones, puestos grado máximo de estudios y experiencia de los expertos.

Institución	Puesto	Grado máximo de estudios	Años exp.
Centro Panamericano de Humanidades	Director Académico	Doctorado	30
	Director de Investigación	Doctorado	24
UR	Director	Maestría	20
	Director de Investigación	Licenciatura	17
	Rector	Licenciatura	8
UDEM	Vice-rector	Doctorado	28
	Rector	Doctorado	35
ITESM	Director de Calidad	Doctorado	22
	Director Académico	Doctorado	30
Facultad Libre de Derecho	Pdte. del Consejo Directivo	Maestría	28
	Director	Maestría	25
Universidad Metropolitana de Monterrey	Presidente	Maestría	23
Gobierno Estatal (Secretaría de Educación)	Dirección de Calidad	Maestría	14
Gobierno Municipal (Secretaría de Desarrollo Social)	Director	Maestría	35
CEDIM	Rector	Maestría	30
Instituto de Especialización para Ejecutivos, s.c.	Director Zona Norte	Maestría	5
Universidad Interamericana del Norte	Rector	Licenciatura	15
Universidad del Norte	Rector	Maestría	12
TUV Sud América de México	Consultor del Comité de Certificación de Calidad	Maestría	35
Instituto Culinario de México	Coordinador Académico	Maestría	21
Arte A.C.	Director General	Maestría	33
Instituto Regiomontano de Hotelería	Director General	Licenciatura	30
Tec Milenio	Rector	Maestría	5
Suma:			525
Promedio:			22.83
Moda:			30
Desviación Estandar:			9.47

Nota: (*) El experto de Arte A.C. sustituye a otro experto en la segunda ronda.

La muestra seleccionada de expertos nos reporta un promedio de antigüedad en años de experiencia en educación superior de 22.8 años, con una desviación estándar de 9.47 años, que agrupa a la mayoría de los expertos entre un rango de años de antigüedad de 13 a 32 años y una moda de 30 años. Solamente fue necesario substituir a un experto que si bien pudo participar en la primera ronda de entrevistas, por razones de continuar con sus estudios de doctorado, se disculpó por ser requerida su salida del país. El experto ausente fue substituido por otra persona con 33 años de experiencia en educación superior.

Construcción de la primera entrevista y carta de presentación

La primera entrevista semi-estructurada diseñada para la primera ronda del Delphi tuvo un doble objetivo. Primeramente, al lanzar la pregunta abierta al experto que textualmente se plantea como: ¿En su opinión, cuáles son los factores clave de éxito que inciden en la gestión de calidad educativa en las IES privadas del Estado de Nuevo León? Con ello, se logra que el experto exprese libre y espontáneamente utilizando todas las palabras, frases, ideas y conceptos, que en base a su experiencia laboral a considerado que intervienen en la gestión de calidad educativa, permitiendo con ello que al analizar cualitativamente la información, por medio del sistema NVIVO8, se puedan agrupar las respuestas libres en categorías, y así detectar los factores y sub-factores clave de éxito de la gestión de calidad educativa. El primer análisis de la información es de índole cualitativo, pero permitió de esta manera construir un segundo cuestionario, en donde ya fuera posible que los expertos pudiesen jerarquizar los factores y sub-

factores clave de éxito, asignando valores en base a una escala de Likert al analizar y jerarquizar los datos estadísticamente. En el Apéndice A, se anexa la carta de presentación de la primera entrevista, las definiciones clave que es necesario aclarar previamente a la entrevista, y la pregunta original abierta que impulsa el dialogo.

Prueba piloto

La prueba piloto consistió inicialmente en aplicar a un experto la primera pregunta abierta en forma de un cuestionario para ser contestado en forma escrita, o bien, realizar la primera pregunta abierta a un experto como entrevista. De la misma manera, nos cercioramos de que el primer experto seleccionado para contestar el cuestionario escrito, además de cumplir con los requisitos de experiencia definidos para pertenecer a la muestra, fuera ampliamente conocido como escritor o editorialista en algún periódico acreditado en la zona de estudio, esto para verificar que el expresar sus ideas en forma escrita no fuera una limitante del proceso. La aplicación de estas dos herramientas de recolección de datos (escrita versus verbal) nos arrojó los siguientes resultados: El primer experto contestó en forma escrita a la pregunta abierta dando información conceptual sobre los factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa, en un texto que ocupó dos cuartillas. Por otro lado al experto que se le aplicó la primera pregunta abierta en forma de entrevista, expuso sus ideas y conceptos sobre el mismo tema, resultando en un documento con un contenido ya transcrito de 30 cuartillas. Considerando lo anterior, se seleccionó el método de entrevista para aplicar la primera pregunta abierta a los expertos.

Se preparó así un cuestionario semi-estructurado tipo encuesta (un dialogo entre entrevistador y entrevistado) que fue grabando con el fin de transcribir la conversación, encontrando que para la primera fase sería favorable para la investigación hacer la primera pregunta abierta en forma de entrevista, ya que se observaron los siguientes puntos:

- 1.- Le da más confianza al entrevistado la presencia del investigador cuando le explica la razón de la investigación, la metodología que será empleada y le permite aclarar dudas.
- 2.- La facilidad de grabar la primera pregunta abierta, permite al investigador para repasar lo visto en la entrevista, aclarar con lo grabado los puntos tratados y registrar todo lo comentado en la pregunta detonante. La entrevista facilita continuar el dialogo con el entrevistado para pasar directamente a implementar la entrevista semi-estructurada que nos permitió ampliar o verificar lo descrito por el entrevistado en la primera pregunta abierta.
- 3.- Por el contrario en la aplicación del cuestionario por escrito, se observó que el encuestado tenía dificultades para expresar sus ideas y existió presión por lo lento, en tiempo, que resultó el ejercicio. Continuar la entrevista por este medio con el fin de realizar preguntas extra, no fue del agrado del entrevistado ya que tardó más de lo esperado para escribir sus ideas. En síntesis, tomó más tiempo en meditar lo que pensaba y en encontrar las palabras mas adecuadas para expresar sus ideas.

Proceso de información de la primera ronda y construcción de factores de gestión de calidad educativa

En la primera ronda, se aplicó en la entrevista inicialmente una pregunta abierta y una vez que el experto terminara de expresar sus ideas iniciales se continuó con la aplicación de una entrevista semi-estructurada, con el fin de aclarar, ampliar o definir otros factores y sub-factores que en la primera intervención no se hubiesen tratado. La entrevista se grabó con autorización de los expertos y esto fue con el propósito de poder transcribir dichas entrevistas en un documento escrito que pudiera ser analizado por un sistema cualitativo como el NVIVO8. Se realizó así un minucioso análisis de las transcripciones, un cuidadoso registro de los comentarios e ideas expresadas y siguiendo pautas definidas, se categorizaron las respuestas, dando mayor importancia a los comentarios realizados con más frecuencia y una menor importancia a aquellos comentarios realizados con poca frecuencia. De esta forma y con una categorización definida a partir de un análisis cualitativo, se proponen los primeros factores y sub-factores que serán evaluados en la segunda ronda del método Delphi.

Construcción de la segunda ronda y elaboración del cuestionario

Cada cuestionario obedece a diferentes necesidades y problemas de investigación Babbie (1992), por lo que nuestro particular diseño se apoyó inicialmente en los resultados encontrados en la clasificación lograda en el análisis cualitativo por medio del sistema NVIVO 8. Esta técnica permitió así agrupar las respuestas de los expertos en factores y sub-factores clave de éxito de la gestión

de calidad educativa que condujeron a estructurar el segundo cuestionario con preguntas cerradas y agregando una escala de Likert, con el fin de evaluar su grado de importancia de los mismos según la opinión de cada experto. Ya con los grados de importancia reportados, se utiliza la herramienta estadística de EXCEL y de SPSS, con el fin de encontrar las medidas estadísticas importantes para el análisis cuantitativo, siendo estas: promedio, mediana, desviación estándar y moda.

Después de este ejercicio y tomando en cuenta los resultados estadísticos, fue posible para el investigador construir un ordenamiento por grado de importancia de los factores y sub-factores clave de éxito de la gestión de calidad educativa de las IES privadas del Estado de Nuevo León y dar así cumplimiento al segundo objetivo específico de la investigación. Se incluye en el apéndice B, la carta de presentación y el cuestionario enviado a los expertos

Proceso de información de la segunda ronda y jerarquización de factores de gestión de calidad educativa

Como se explica brevemente en el capítulo anterior, las respuestas obtenidas por los cuestionarios enviados a los expertos encuestados, fue procesada con las herramientas estadísticas de EXCEL y SPSS con el fin de jerarquizar y ordenar por grado de importancia los factores y sub-factores de la gestión de calidad educativa seleccionados por los expertos. Se anexan los datos estadísticos tabulados en la tabla 14 y 15 que nos permitieron la construcción de la tabla final de factores y sub-factores por grado de importancia.

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Primer objetivo: Identificar y describir los factores y sub-factores clave de éxito que inciden en la gestión de calidad educativa de las IES privadas del Estado de Nuevo León

Con el fin de cumplir con nuestro primer objetivo de identificar y descubrir los factores y sub-factores clave que inciden en la gestión de calidad educativa de las IES privadas del Estado de Nuevo León, seguimos el siguiente procedimiento. Después de aplicar la primera entrevista semi-estructurada a la muestra de expertos y grabar las conversaciones resultantes, se procedió a transcribir los diálogos y trabajar los mismos por medio del paquete computacional NVIVO8 de apoyo a un análisis cualitativo, mismo que nos permitió determinar, después de estudiar cada conversación de los expertos, un total de 10 factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa de las IES privadas del Estado de Nuevo León. Posteriormente realizamos un análisis más detallado de los textos y encontramos 32 sub-factores clave en la gestión de calidad educativa, mismos que agrupan un total de 330 elementos (ítems). Para efecto de identificar los factores clave de éxito, el sistema NVIVO 8 nos permitió clasificar por grandes categorías considerando la relación de texto empleado en diferentes temas. A estas grandes categorías se les identificó con una cifra de un dígito. Posteriormente y de esta misma manera, reagrupamos en relación al texto empleado por los expertos, una nueva división por sub-factores clave de éxito, es decir, opiniones de los expertos

sobre aspectos más detallados, separándolos por familias con cifras de dos dígitos, para por último detallar los elementos que pertenecen a cada sub-factor de éxito de los mismos, utilizando familias de tres dígitos.

A continuación mostramos el grado de importancia desde el punto de vista cualitativo que tienen los factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa para los expertos consultados por medio del programa NVIVO8.

Por último, y apoyados por el mismo paquete computacional describimos por grado de importancia cualitativa, los factores clave de éxito definido por los expertos y los ordenaremos en base a la importancia de texto empleado en su descripción.

Tabla 11:
Factores clave de éxito y su ponderación cualitativa por número de comentarios y texto empleado.

Actores	Expertos	%	frecuencia de mención	%	Lugar
1.- Liderazgo en la Institución	6	27.27%	9	1.36%	2
2.- Planeación Educativa	20	90.91%	61	9.24%	5
3.- Modelo Educativo	21	95.45%	79	11.97%	8
4.- Gestión Escolar	22	100.00%	172	26.06%	10
5.- Diseño Curricular	20	90.91%	93	14.09%	9
6.- Infraestructura	19	86.36%	74	11.21%	7
7.- Maestros	20	90.91%	70	10.61%	6
8.- Alumnos	19	86.36%	53	8.03%	4
9.- Vinculación con Mercado	19	86.36%	45	6.82%	3
10.- Factor Gobierno	2	9.09%	4	0.61%	1
TOTAL	22		660	100.00%	

Desde el punto de vista cualitativo considerando la mayor frecuencia de mención empleada en el tema y asignando al factor más mencionado el grado

ordinal de 10, el factor clave de éxito en la gestión de calidad educativa, con mayor frecuencia de mención 26.06%, es para **Gestión Escolar** (lugar 10). En segundo término con frecuencia de mención de 14.09% es para **Diseño curricular** (lugar 9). En tercer término con frecuencia de mención de 11.97% sería para **Modelo Educativo** (lugar 8). En un cuarto término con frecuencia de mención de 11.21% sería para la **Infraestructura** escolar (lugar 7). En un quinto término y con una frecuencia de mención de 10.61% sería la selección de **Maestros** (lugar 6). En un sexto término y con una frecuencia de mención de 9.24% sería para la **Planeación Educativa** (lugar 5). En séptimo término, con una frecuencia de mención de 8.03% es para los **Alumnos** (lugar 4). En octavo término, con una frecuencia de mención de 6.82% es para la **Vinculación con mercado** (lugar 3). En noveno término con una frecuencia de mención de 1.36% es para el **Liderazgo en la Institución** (lugar 2) y en décimo término, con una frecuencia de mención de 0.61% sería para el factor **Gobierno** (lugar 1).

A continuación representaremos la unión de factores clave de éxito de la gestión de calidad educativa en forma gráfica asignándoles un lugar en grado de importancia relativa en función de la frecuencia de mención asignadas por el dialogo con los expertos, advirtiendo que el grado de importancia real será encontrada posteriormente con la aplicación de otro instrumento utilizando un cuestionario con una escala de Likert.

Gestión de Calidad Educativa (Análisis Cualitativo)

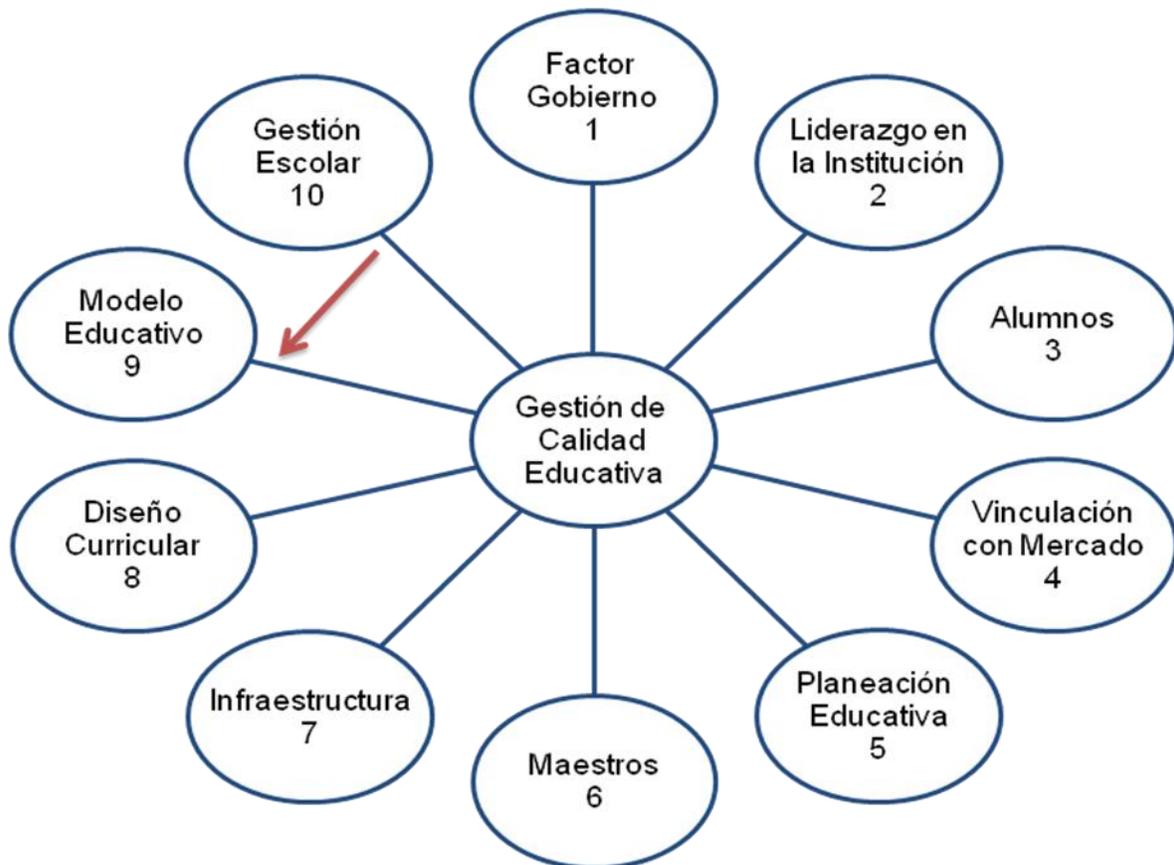


Figura 17: Gestión de calidad educativa (análisis cualitativo).

A continuación mostramos el grado de importancia desde el punto de vista cualitativo que tienen los sub-factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa para los expertos consultados por medio del programa NVIVO8.

Tabla 12:

Sub-factores clave de éxito y su ponderación cualitativa por frecuencia de comentarios y texto empleado.

SUBFACTORES	Expertos	%	Frecuencia de mención	%	Longitud de texto (palabras)	%	Jerarquía
1.- LIDERAZGO DE LA INSTITUCIÓN							
1.1. Liderazgo del fundador o fundadores	1	4.55%	4	44.44%	239	27.19%	2
1.2. Liderazgo del Rector	5	22.73%	5	55.56%	640	72.81%	1
TOTAL			9	100.00%	879	100.00%	
2.- PLANEACIÓN EDUCATIVA							
2.1. Planeación Estratégica	18	81.82%	33	54.10%	4174	56.46%	1
2.2. Adecuación al Segmento SE	5	22.73%	10	16.39%	1234	16.69%	2
2.3. Visión del Cliente	6	27.27%	7	11.48%	811	10.97%	4
2.4. Relación costo-beneficio	8	36.36%	11	18.03%	1174	15.88%	3
TOTAL			61	100.00%	7393	100.00%	
3.- MODELO EDUCATIVO							
3.1. Modelo de Plan Académico	8	36.36%	13	16.46%	1560	12.85%	3
3.2. Enfoque a la Investigación	14	63.64%	24	30.38%	2276	18.75%	2
3.3. Tamaño de la Institución	3	13.64%	5	6.33%	400	3.30%	4
3.4. Enfoque a la Globalización	19	86.36%	37	46.84%	7902	65.10%	1
TOTAL			79	100.00%	12138	100.00%	
4.- GESTIÓN ESCOLAR							
4.1. Procesos Administrativos	12	54.55%	22	12.79%	2747	11.95%	2
4.2. Sistemas de evaluación Interna	19	86.36%	49	28.49%	6732	29.27%	1
4.3. Sistemas de evaluación externa	9	40.91%	20	11.63%	2301	10.01%	6
4.4. Análisis FODA	5	22.73%	6	3.49%	396	1.72%	8
4.5. Benchmarking	14	63.64%	20	11.63%	2983	12.97%	5
4.6. Tablero Control	13	59.09%	21	12.21%	3370	14.65%	4
4.7. Consejos Directivos	9	40.91%	13	7.56%	1498	6.51%	7
4.8. Programas de Tutoraje	12	54.55%	21	12.21%	2969	12.91%	3
TOTAL			172	100.00%	22996	100.00%	
5.- DISEÑO CURRICULAR							
5.1. Curricula o Planes de Estudio	20	90.91%	66	70.97%	8036	72.28%	1
5.2. Actividades de Formación integral	11	50.00%	27	29.03%	3082	27.72%	2
TOTAL			93	100.00%	11118	100.00%	
6.- INFRAESTRUCTURA							
6.1. Instalaciones	17	77.27%	38	51.35%	4673	49.82%	1
6.2. Biblioteca	15	68.18%	26	35.14%	3399	36.24%	2
6.3. Imagen Institucional	7	31.82%	10	13.51%	1307	13.94%	3
TOTAL			74	100.00%	9379	100.00%	
7.- MAESTROS							
7.1. Perfil	18	81.82%	49	70.00%	6191	71.75%	1
7.2. Capacitación a Maestros	14	63.64%	21	30.00%	2438	28.25%	2
TOTAL			70	100.00%	8629	100.00%	
8.- ALUMNOS							
8.1. Perfil	17	77.27%	37	69.81%	3739	71.45%	1
8.2. Capacitación a Alumnos	8	36.36%	16	30.19%	1494	28.55%	2

	TOTAL			53	100.00%	5233	100.00%	
9.- VINCULACIÓN CON MERCADO								
9.1. Programas de Emprendedorismo	2	9.09%	3	6.67%	402	6.28%	3	
9.2. Bolsa de Trabajo	15	68.18%	33	73.33%	4921	76.87%	1	
9.3. Educación Continua	6	27.27%	8	17.78%	715	11.17%	2	
9.4. Talleres a la Comunidad	1	4.55%	1	2.22%	364	5.69%	4	
	TOTAL			45	100.00%	6402	100.00%	
10.- FACTOR GOBIERNO								
10.1. Factor Gobierno	2	9.09%	4	100.00%	476	100.00%	1	
				4	100.00%	476	100.00%	
Total de expertos:	22							

Partiendo de un análisis cualitativo de la tabla anterior, y considerando jerarquía número uno (J-1) y subsecuentes, se desprenden los siguientes hallazgos:

1.- Liderazgo de la Institución: El liderazgo del rector (J-1) fue el tema más discutido por los asesores como factor importante en la gestión de calidad educativa, pasando a segundo término o jerarquía el tema del liderazgo del fundador o fundadores de la institución (J-2).

2.- Planeación Educativa: El factor de planeación estratégica (J-1) ocupó la atención de los expertos como factor más determinante en la gestión de calidad educativa de las IES privadas en el estado, pasando la adecuación al segmento socio económico (J-2) y la relación del análisis costo-beneficio (J-3) como tema de su agenda.

3.- Modelo Educativo: El enfoque hacia la globalización (J-1) y todo lo que ello implica fue la principal discusión de los expertos consultados de las instituciones en esta sección, pasando a segundo término la discusión sobre el enfoque del modelo educativo hacia la investigación (J-2) como prioridades.

4.- Gestión Escolar: La discusión de los expertos se situó en primer lugar a los aspectos de sistemas de evaluación interna (J-1) , particularmente hacia las medidas del desempeño que cada institución seleccionó, en donde lo importante es ir mejorándolas y estableciendo estrategias pedagógicas y administrativas para lograrlo. La discusión en segundo lugar ocupa el aspecto de tablero control, en donde se identifican y se expresan esos indicadores clave que miden el desempeño de la institución para ir mejorando sus estándares de gestión de calidad educativa. También se discute la necesidad de realizar ejercicios de Benchmarking (J-3) con otras instituciones de educación superior, con el fin de ir adoptando y adaptando prácticas exitosas en la gestión de calidad educativa.

5.- Diseño Curricular: Es claro que el diseño mismo de los planes de estudio (F-1) en relación a la pertinencia y oportunidad fueron los aspectos en donde se concentró la discusión de los expertos, pasando a un segundo término las actividades de formación integral (F-2).

6.- Infraestructura: La discusión de los expertos se centró a describir prioritariamente aspectos importantes requeridos por las instalaciones (F-1), y pasaron en segundo término a detallar elementos importantes que se deben de considerar para formar una Biblioteca a la altura de las necesidades de un programa de educación superior (F-2).

7.- Maestros: Los expertos se centraron a discutir básicamente la necesidad de encontrar maestros que se ajusten al perfil (F-1) requerido por los programas de educación superior como el tema más importante a tratar en este elemento y

pasaron a discutir en segundo término la importancia de mantener constantemente la capacitación al personal docente (F-2).

8.- Alumnos: Igualmente los expertos se centraron en discutir la importancia que tiene el que los alumnos se asemejen al perfil de ingreso (F-1) que las instituciones definen para cada programa educativo de nivel superior y de la importancia en segundo término que tiene en preparar e implementar programas de capacitación (F-2) o bien cursos remediales con el fin de elevar y preparar a los alumnos de primer ingreso a sus estándares educativos con el fin de garantizar la eficacia didáctica en sus programas educativos.

9.- Vinculación con mercado: El aspecto más tocado en discusión por los expertos tocantes a este elemento es la creación y formación de bolsas de trabajo (F-1), que garanticen a los egresados, como a los actuales estudiante, oportunidades de encontrar empleos, o bien, oportunidades para realizar sus prácticas profesionales, con el fin de garantizar una conexión entre los conocimientos teóricos aprendidos en las universidades y las oportunidades de poner en práctica dichos conocimientos.

10.- Factor gobierno: Aquí se centró la discusión de los expertos en señalar la importancia de ajustarse a las normativas que exigen las leyes de educación (F-1).principalmente.

El análisis de los textos escritos con lo reportado en las entrevistas con los expertos, también nos llevó posteriormente a elaborar la lista de los elementos manejados (330) por ellos ubicados en cada sub-factor de la gestión de calidad educativa que se manejan.

Para visualizar estos factores y sub-factores clave de éxito, procedimos a realizar un mapa conceptual con los principales temas tratados por los expertos sobre el tema de factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa, mismos que se detallan en las Figuras 18 y 19.

Factores Clave de Éxito en la Gestión de Calidad Educativa (Parte I)

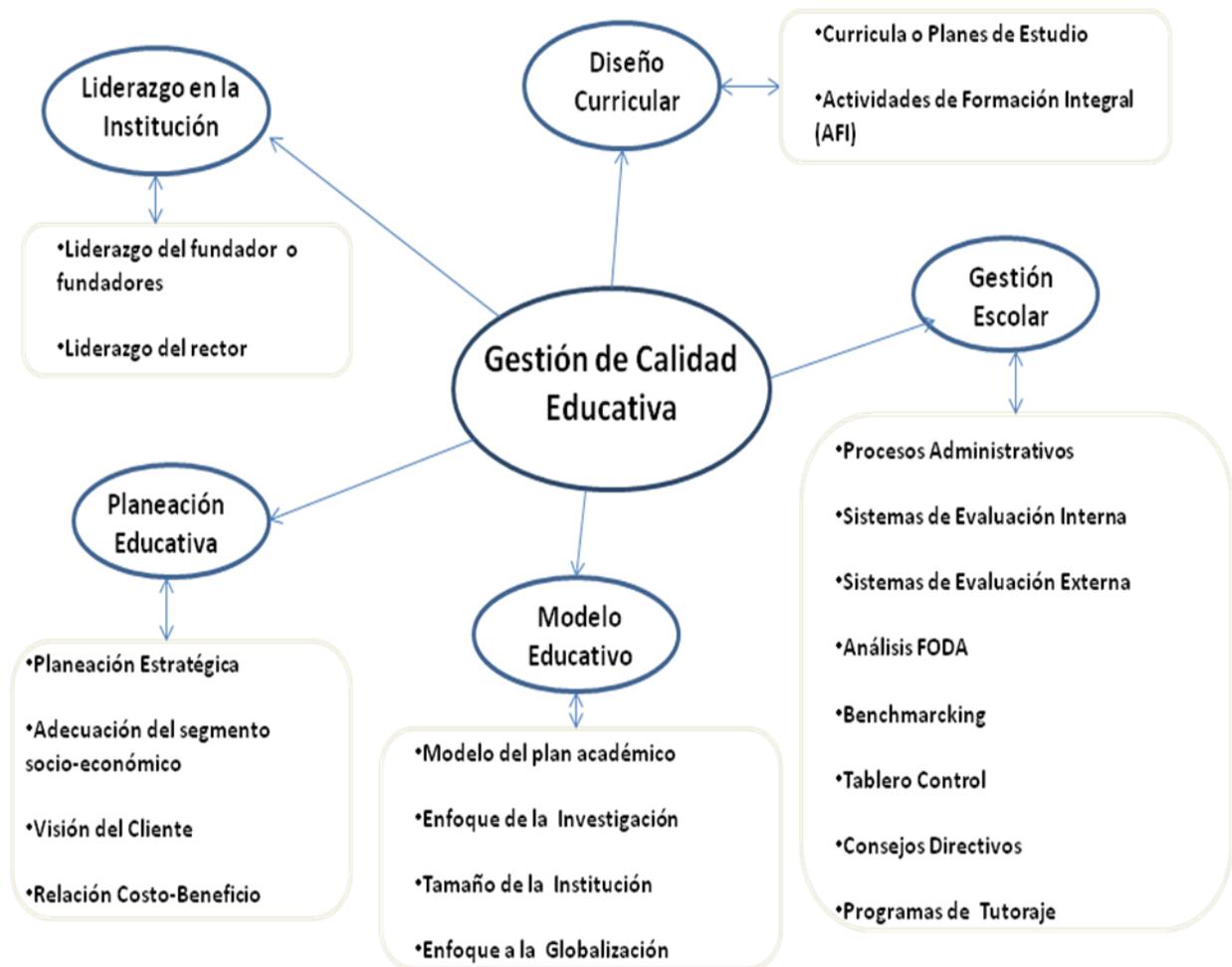


Figura 18: Factores y sub-factores clave de éxito I.

Factores Clave de Éxito en la Gestión de Calidad Educativa (Parte II)

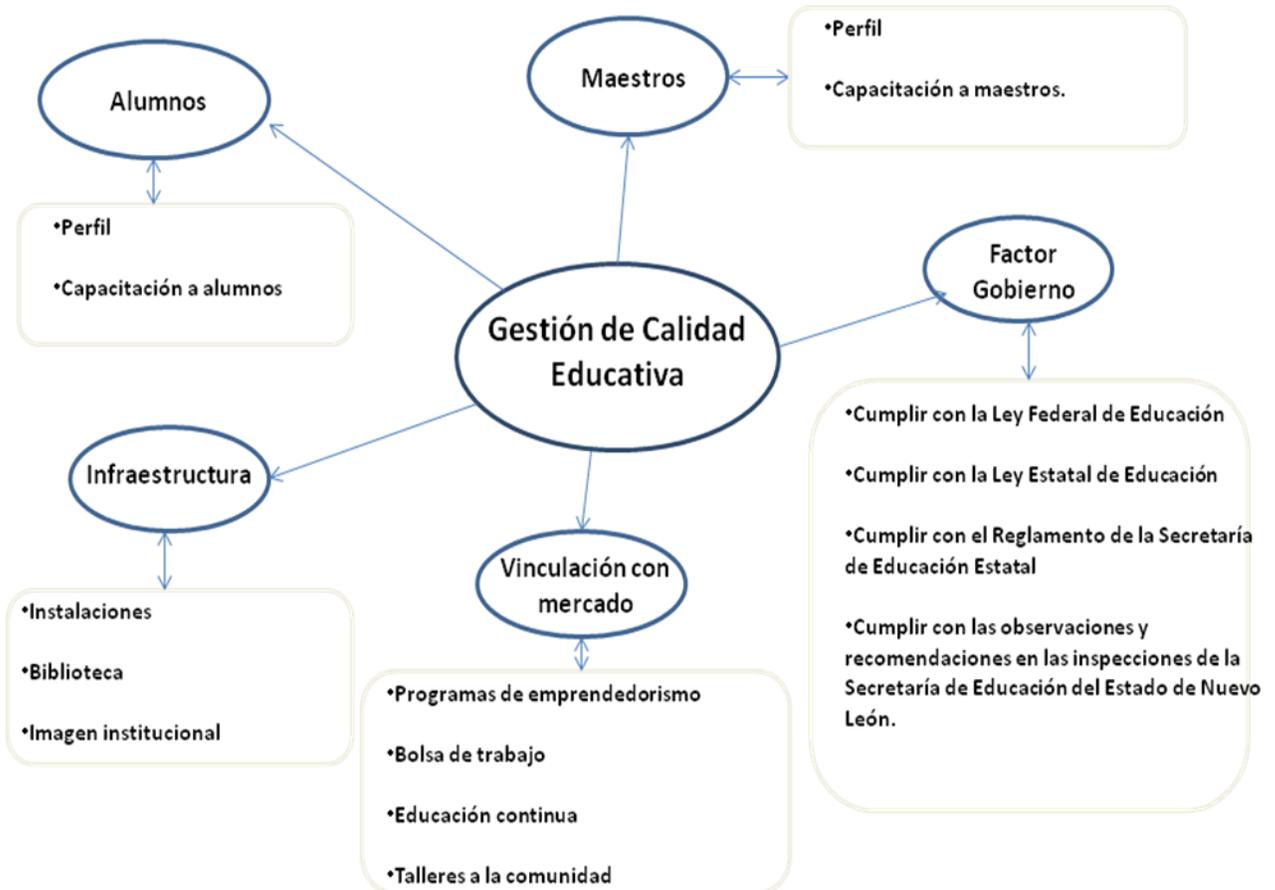


Figura 19: Factores y sub-factores clave de éxito II.

Posteriormente examinamos minuciosamente los textos grabados con las opiniones de cada experto e identificamos la idea central de cada opinión, resumiendo 330 elementos que discutieron en diferentes temas. Estos elementos se agruparon en cada sub-factor y fueron separados asignándoles un número con tres dígitos con el fin de agruparlos dependiendo de cada idea tratada. Algunos de los elementos fueron incluidos dada la misma experiencia del investigador.

Tabla 13:

Lista de elementos (items) resaltados en las entrevistas que nos permiten identificar a los factores y sub-factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa.

Elementos:

1. LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN

1.1.- Liderazgo del fundador o fundadores:

- 1.1.1.- La imagen del fundador
- 1.1.2.- La imagen del consejo de administración

1.2.- Liderazgo del Rector:

- 1.2.1.- Ejercer liderazgo incluyente desde la rectoría de la institución.
- 1.2.2.- Hacer que las cosas funcionen.
- 1.2.3.- Sacar el mejor resultado de los recursos económicos.
- 1.2.4.- Lograr resultados favorables en el aspecto académico.
- 1.2.5.- Hacer enlaces con la comunidad educativa del plantel.
- 1.2.6.- Entender las necesidades de la comunidad.
- 1.2.7.- Obtener los recursos necesarios para su operación.
- 1.2.8.- Motiva a sus maestros a capacitarse a trabajar en equipo.
- 1.2.9.- Generar el ambiente o clima organizacional adecuado.
- 1.2.10.- Convoca a que los maestros generen arraigo en la institución

2.- PLANEACIÓN EDUCATIVA:

2.1.- Planeación Estratégica:

- 2.1.1.- Proceso educativo como proceso de planeación estratégica.
- 2.1.2.- Tener definida la Misión y Visión.
- 2.1.3.- Definir los objetivos.
- 2.1.4.- Platicar con los alumnos y detectar sus necesidades.
- 2.1.5.- Platicar con los empleadores de nuestros alumnos y detectar sus necesidades.
- 2.1.6.- Definir que es lo que quiero hacer con la institución.
- 2.1.7.- Gestión de recursos financieros para lograrlo.
- 2.1.8.- Definir por especialización o generalización.
- 2.1.9.- Adaptarse a las necesidades del mercado
- 2.1.10.- Tener una filosofía institucional.
- 2.1.11.- Desarrollar la búsqueda de la verdad.
- 2.1.12.- Realizar estudios previos para conocer el mercado meta.
- 2.1.13.- Definir el perfil de ingreso de los alumnos.
- 2.1.14.- Ubicarme como una institución prestadora de servicios.
- 2.1.15.- Definir el perfil de egreso de los estudiantes.

2.2.- Adecuación al segmento socio-económico:

- 2.2.1.- Identificar el sector socio-económico en dónde se desea operar.
- 2.2.2.- Realizar sondeos en la demanda y en el perfil de los profesionistas de ese mercado.
- 2.2.3.- Ubicar el plan de estudio al mercado meta.

2.3.- Visión del cliente:

- 2.3.1.- Mi cliente es el sector empresarial.
- 2.3.2.- El receptor de mi servicio educativo es la sociedad del país.
- 2.3.3.- El principal receptor del servicio educativo es el alumno.

- 2.3.4.- El receptor último de los servicios educativos son los padres de familia.
- 2.3.5.- Dar oportunidad de estudios a las personas que trabajan.
- 2.3.6.- Que el alumno tenga empleo cuando se gradúe.

2.4.- Relación costo-beneficio:

- 2.4.1.- El alumno debe recuperar su inversión en un periodo corto.
- 2.4.2.- Homologar la calidad de la educación en todas las instituciones
- 2.4.3.- Regular las habilidades de los maestros.
- 2.4.4.- El factor finanzas como aspecto de sobrevivencia.
- 2.4.5.- Comparar la educación a cambio de las cuotas.
- 2.4.6.- Los padres de familia están convencidos una vez que han hecho el gasto, de que la institución es buena..
- 2.4.7.- Vivimos de las cuotas de los estudiantes.
- 2.4.8.- Distribuir el presupuesto:
 - (a) 60% para pago de la nómina.
 - (b) 30% para pago de gastos de operación y mantenimiento.
 - (c) 10% para otros proyectos de mejora.

3.- MODELO EDUCATIVO:

3.1.- Modelo de plan académico:

- 3.1.1.- Modelos educativos presenciales.
- 3.1.2.- Modelos educativos a distancia.
- 3.1.3.- Modelos educativos mixtos.
- 3.1.4.- Modelos educativos lineales y con seriación.
- 3.1.5.- Modelos educativos modulares.
- 3.1.6.- Modelos educativos semestrales.
- 3.1.7.- Modelos educativos tetramestrales.
- 3.1.8.- Modelos educativos orientados a capacitar para el ejercicio de una profesión.
- 3.1.9.- Modelos educativos orientados a educar integralmente a un profesionista.
- 3.1.10.- Modelos educativos orientados a la investigación profesional
- 3.1.11.- Modelos educativos impartidos por docentes.
- 3.1.12.- Modelos educativos impartidos por profesionistas.
- 3.1.13.- Modelos educativos impartidos por maestros - investigadores.
- 3.1.14.- Los planes educativos deben garantizar el empleo.
- 3.1.15.- La universidad debe ser un foco de atracción cultural.
- 3.1.16.- Modelo educativo orientado a conocer de Filosofía y de Humanidades.
- 3.1.17.- Modelo educativo para la solución de problemas propios de su profesión.
- 3.1.18.- Modelo educativo basado en las humanidades.
- 3.1.19.- Modelo educativo enfocado más a la especialidad que a la diversificación.
- 3.1.20.- Modelos educativos formados de grupos pequeños de alumnos.
- 3.1.21.- Modelo educativo estableciendo la visión y la misión.
- 3.1.22.- El éxito de esta institución es que nació de las empresas.
- 3.1.23.- Crear un profesionista pertinente a las necesidades del mercado.
- 3.1.24.- Nuestro modelo educativo se enfoca en los alumnos.
- 3.1.25.- Nuestro modelo educativo busca la exigencia académica pero es comprensivo.
- 3.1.26.- Evitar transformar un modelo educativo a un modelo empresarial.
- 3.1.27.- Establecer:
 - (a) Los programas de estudio o currícula.
 - (b) El perfil de los profesores.
 - (c) La manera en que los objetivos académicos deben de ser logrados
 - (d) El estudiante y su perfil de egreso.

3.2.- Enfoque a la investigación:

- 3.2.1.- Se debe incluir a la investigación en el proceso de enseñanza.

- 3.2.2.- Invitar a investigadores internacionales a exponer sus trabajos.
- 3.2.3.- Investigación realizada por la institución.
- 3.2.4.- Atraer proyectos de investigación a empresas.
- 3.2.5.- Formar a los alumnos en saber cómo pensar e investigar.
- 3.2.6.- Las universidades deben de crear Centros de Investigación.
- 3.2.7.- Las universidades deben de ser medios para realizar investigaciones.

3.3.- Tamaño de la institución:

- 3.3.1.- Debe ser pequeña y especializada en ciertas profesiones.
- 3.3.2.- Debe ser pequeña, especializada y diversificada
- 3.3.3.- Debe ser grande y diversificada en varias carreras.
- 3.3.4.- Debe ser grande, diversificada en varias carreras y con varios campus
- 3.3.5.- Tener una institución chica favorece un mejor control.
- 3.3.6.- Tener una institución grande para compartir experiencias de diferentes campus.

3.4.- Enfoque a la globalización:

Los estudiantes:

- 3.4.1.- Deben de ser competitivos internacionalmente.
- 3.4.2.- Deben dominar el idioma inglés.
- 3.4.3.- Deben dominar otra lengua extranjera.
- 3.4.4.- Deben de adaptarse a otras culturas.

Una IES privada global:

- 3.4.5.- Debe realizar convenios con otras universidades para intercambio de alumnos.
- 3.4.6.- Debe realizar convenios con otras universidades para el intercambio de maestros.
- 3.4.7.- Debe realizar convenios con otras universidades para estructurar planes de estudio con doble titulación
- 3.4.8.- Un modelo educativo con enfoque global debe entrenar a sus alumnos para que puedan hacerse valer en otras culturas.

Globalización:

- 3.4.9.- Influye en dos sentidos:
 - (a) La influencia de la tecnología de vanguardia en la educación
 - (b) En los niveles de calidad educativa de tus contrapartes.
- 3.4.10.- Un maestro debe interiorizarse en el cómo se piensa en la otra cultura donde enseña.
- 3.4.11.- No perder el sentimiento de que pertenecemos y somos de un lugar.
- 3.4.12.- Para conocer otros contextos.

4.- GESTIÓN ESCOLAR:

4.1.- Procesos administrativos:

- 4.1.1.- Centralizar los procesos administrativos.
- 4.1.2.- Centralizar los procesos didácticos.
- 4.1.3.- Centralizar los procesos de evaluación académica de los alumnos.
- 4.1.4.- Descentralizar los procesos administrativos.
- 4.1.5.- Descentralizar los procesos didácticos.
- 4.1.6.- Descentralizar los procesos de evaluación académica de los alumnos.
- 4.1.7.- Contar con un reglamento para los alumnos.
- 4.1.8.- Contar con un reglamento para los maestros.
- 4.1.9.- Contar con un reglamento interior de trabajo.
- 4.1.10.- Contar con un programa de seguimiento por parte de la institución
- 4.1.11.- El factor administrativo como coordinador del recurso educativo y de los maestros.
- 4.1.12.- Es necesario que la institución tenga orden y estructura administrativa.
- 4.1.13.- Tener un enfoque de trato humano a los alumnos y maestros.
- 4.1.14.- Están apoyados en la figura de la prefectura.
- 4.1.15.- Procesos administrativos basados en el coordinador académico y del área.

4.2.- Sistemas de evaluación interna:

- 4.2.1.- Deben de aplicarse a los maestros.
- 4.2.2.- Deben de aplicarse a los alumnos.
- 4.2.3.- Deben de aplicarse a las instalaciones.
- 4.2.4.- Deben de aplicarse a los sistemas administrativos.
- 4.2.5.- Deben de aplicarse al personal administrativo.
- 4.2.6.- Deben de aplicarse a los planes de estudio.
- 4.2.7.- Deben de aplicarse para medir el inglés del alumno
- 4.2.8.- Deben ser periódicos y permanentes.
- 4.2.9.- Deben de tener métricas lógicas.
- 4.2.10.- Las empresas deben evaluar los conocimientos y habilidades de los alumnos.
- 4.2.11.- Se deben de discutir con el maestro los resultados de la evaluación.
- 4.2.12.- Deben cubrir:
 - a) Psicométricos.
 - b) Nivel de conocimientos
 - c) Nivel de habilidades didácticas.
- 4.2.13.- Deben evaluar:
 - (a) Psicométricos
 - (b) Conocimientos.
 - (c) Habilidades de estudio
- 4.2.14.- Deben de filtrar candidatos que vienen dañados socialmente o con adicciones.
- 4.2.15.- Orientado a determinar si se tiene un deseo de estudiar el nivel superior
- 4.2.16.- Evaluar la integridad de vida del maestro y del alumno.
- 4.2.17.- Aplicarlos a los alumnos de nuevo ingreso.

4.3.- Sistemas de evaluación externa:

- 4.3.1.- Deben de aplicarse a los maestros.
- 4.3.2.- Deben de aplicarse a los alumnos.
- 4.3.3.- Deben de aplicarse a las instalaciones.
- 4.3.4.- Deben de aplicarse a los sistemas administrativos.
- 4.3.5.- Deben de aplicarse a los planes de estudio.
- 4.3.6.- Lograr acreditaciones por organismos internacionales para la institución.
- 4.3.7.- Lograr certificaciones en calidad ISO 9000.
- 4.3.8.- Los exámenes deben ser obligatorios.
- 4.3.9.- Es muy fácil engañarte solo con mediciones internas, sin compararte externamente.
- 4.3.10.- Es importante saber con quién te certificarás.
- 4.3.11.- Los programas de estudio deben de ser evaluados por los empleadores.
- 4.3.12.- Debemos tener sistemas de control que no maten la innovación e iniciativa de la gente

4.4.- Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas):

- 4.4.1.- Realizar periódicamente un estudio de FODA
- 4.4.2.- Implementar estrategias administrativas para dar respuesta al análisis FODA.
- 4.4.3.- Crear planes de contingencia en caso de problemas en la estrategia FODA.

4.5.- Benchmarcking:

- 4.5.1.- Dirigidos a descubrir prácticas exitosas de otras instituciones.
- 4.5.2.- Ver prácticas externas e internas exitosas.
- 4.5.3.- Se realiza con instituciones nacionales e internacionales.
- 4.5.4.- Estudiar su factibilidad y repercusiones al adoptarlas en el ámbito interno.
- 4.5.5.- Hacemos benchmark con instituciones educativas en nuestra especialidad.
- 4.5.6.- Estar en búsqueda de la mejora continua y adaptación de elementos exitosos.
- 4.5.7.- Asistir a congresos internacionales para comparar tendencias.
- 4.5.8.- Debe estar orientado a encontrar las mejores prácticas administrativas.
- 4.5.9.- Debe estar orientado a encontrar los mejores modelos pedagógicos.
- 4.5.10.- Debe estar orientado a encontrar el mejor entrenamiento a profesores.

- 4.5.11.- Debe estar orientado a encontrar los mejores sistemas de evaluación interna y externa.
- 4.5.12.- Debe estar orientado a encontrar los mejores contenidos curriculares.
- 4.5.13.- Debe estar orientado a detectar cambios en las demandas de la comunidad.
- 4.5.14.- Debe detectar buenas prácticas en la industria.

4.6.- Tablero Control:

- 4.6.1.- Establecer bien los conceptos importantes a medir y a evaluar en la institución.
- 4.6.2.- Definir planes de mejora.
- 4.6.3.- Conceptos tanto académicos como administrativos.
- 4.6.4.- El mejor indicador de éxito es que el empleador contrate a tus egresados.
- 4.6.5.- Buscamos formas de encontrar métricas para comparar avances.
- 4.6.6.- El tablero control es una herramienta empleada para mejorar la calidad educativa.
- 4.6.7.- Lo mejor es tener indicadores claros y medibles.
- 4.6.8. Lo mejor es no tener muchos indicadores.

4.7.- Consejos Directivos:

- 4.7.1.- Son de gran utilidad a la institución.
- 4.7.2.- Definen el rumbo de la universidad.
- 4.7.3.- Definen los objetivos específicos a seguir.
- 4.7.4.- Debe programar juntas periódicas con el fin de revisar los objetivos.
- 4.7.5.- Debe apoyar en la gestión de recursos económicos.
- 4.7.6.- Están formados por especialistas muy prestigiados.
- 4.7.7.- Formado por el Consejo Administrativo y el Consejo Académico.
- 4.7.8.- Un Consejo de Exalumnos orientado a crear apoyos para becas de alumnos.
- 4.7.9.- El Consejo de Administración da los lineamientos operativos a seguir.

4.8.- Programas de Tutoraje:

- 4.8.1.- Orientados a apoyar al estudiante a resolver sus problemas personales.
- 4.8.2.- Orientados a apoyar al estudiante a resolver los problemas académicos.
- 4.8.3.- Orientado en ayudar al estudiante en saber cómo hacer investigación exitosa.
- 4.8.4.- Orientado en apoyar al alumno en adquirir buenos hábitos para el éxito profesional.
- 4.8.5.- Esencialmente oportunos, porque si llegan tarde ya no tienen eficacia.
- 4.8.6.- Deben de llevar consigo programas de acciones correctivas ya aprobados.

5.- DISEÑO CURRICULAR:

5.1.- Curricula o planes de estudio:

- 5.1.1.- Vinculada a las necesidades del mercado.
- 5.1.2.- Actualizada periódicamente.
- 5.1.3.- Permitir la libertad de cátedra.
- 5.1.4.- Garantizar en la empleabilidad de los egresados.
- 5.1.5.- Desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el estudiante.
- 5.1.6.- Deben incluir temas a cubrir y su correcta seriación.
- 5.1.7.- Alto grado de aplicabilidad profesional práctica vía seminarios, talleres y laboratorios
- 5.1.8.- Permite el progreso gradual del estudiante.
- 5.1.9.- Deben participar maestros especializados.
- 5.1.10.- Debe contener aspectos:
 - (a) El pedagógico
 - (b) El institucional
 - (c) El práctico.
- 5.1.11.- Debe incluir:
 - (a) Un objetivo pedagógico a cumplir
 - (b) Temas y sub-temas a cubrir
 - (c) Un plan de actividades diarias
 - (d) Tareas y evaluaciones

- (e) Lecturas y bibliografía de referencias.
- 5.1.12.- Debe ser coherente.
- 5.1.13.- Dar respuestas, argumentadas y científicas a las temáticas de la profesión.
- 5.1.14.- Debe estar orientado a crear vocaciones.
- 5.1.15.- Debe contemplar la formación de valores.
- 5.1.16.- Debe estar enfocado a proporcionar los conocimientos para ejercer una profesión
- 5.1.17.- Debe motivar en el estudiante su capacidad de investigación y consulta.
- 5.1.18.- Debe estar vinculado con humanidades y ciencias sociales.
- 5.1.19.- Debe estar conectado con el entorno económico-social actual.
- 5.1.20.- Debe propiciar el saber:
 - (a) Leer
 - (b) Analizar
 - (c) Resumir
 - (d) Sintetizar
 - (e) Pensar críticamente
 - (f) Expresarse coherentemente.
- 5.1.21.- Debe procurar no saturar de información al alumno.
- 5.1.22.- Debe ser participativo entre el maestro y alumno.
- 5.1.23.- Debe::
 - (a) Proporcionar conocimiento en la materia (Ciencia)
 - (b) Mostrar Aplicaciones del conocimiento (Tecnología)
 - (c) Comentar cómo beneficia al hombre (Humanismo)
 - (d) Enseñar qué hacer con ese conocimiento (Ética).
- 5.1.24.- Debe incluir
 - (a) Materias de tronco común de la profesión
 - (b) Materias de una especialidad
 - (c) Materias de formación integral.
- 5.1.25.- Es importante platicar con los empleadores de nuestros alumnos.

5.2.- Actividades de Formación Integral (AFI):

- 5.2.1.- El diseño curricular debe ser complementado con actividades extracurriculares
- 5.2.2.- Deben ser programadas dentro del período escolar.
- 5.2.3.- Para estructurarlos deben participar alumnos, maestros, personal administrativo y padres de familia.
- 5.2.4.- La institución debe dar reconocimientos a brillantes alumnos.
- 5.2.5.- La institución debe promocionar estas actividades dando apoyos económicos.
- 5.2.6.- Deben de proyectar la imagen externa de la institución.
- 5.2.7.- Favorecen la vinculación con la sociedad.
- 5.2.8.- Fomentan la vinculación con los padres de familia.
- 5.2.9.- Fomentan la vinculación con los exalumnos.
- 5.2.10.- Contar con una revista de difusión cultural, social y deportiva.
- 5.2.11.- Deben de estar coordinadas y supervisadas por la institución.

6.- INFRAESTRUCTURA:

6.1.- Instalaciones:

- 6.1.1.- La institución debe cumplir con los requerimientos de infraestructura de la SE.
- 6.1.2.- Los salones de clases deben contar con computadora y cañón de protección.
- 6.1.3.- Contar con paquetes o programas computacionales didácticos.
- 6.1.4.- Contar con paquetes o programas computacionales propios de cada carrera.
- 6.1.5.- Contar con línea de Internet.
- 6.1.6.- Contar con una red de consulta bibliográfica.
- 6.1.7.- Contar con laboratorios apropiados y actualizados.
- 6.1.8.- Proporcionar facilidades para uso de áreas diversas.
- 6.1.9.- Contar con un laboratorio para el uso de computadoras.

- 6.1.10.- Contar con un laboratorio de práctica de idiomas extranjeros.
- 6.1.11.- Invitar a empresas a instalarse en el campus.
- 6.1.12.- Debe instalarse en zonas urbanas no conflictivas.
- 6.1.13.- Debe diseñar edificios que puedan ser acondicionados con fines didácticos.
- 6.1.14.- Diseñar planes para que los estudiantes puedan adquirir equipo de cómputo.
- 6.1.15.- La institución debe ofrecer instalaciones cómodas.
- 6.1.16.- Deben de contar con amplios estacionamientos.

6.2.- Biblioteca:

- 6.2.1.- Debe estar equipada con libros de referencia actualizados.
- 6.2.2.- Debe tener acceso a las bibliotecas virtuales.
- 6.2.3.- Debe tener espacios adecuados y que propicien al estudio e investigación.
- 6.2.4.- Debe de contar con una infraestructura de vanguardia.
- 6.2.5.- Debe estar bien administrada y con horarios flexibles.
- 6.2.6.- Son mas abundantes las referencias virtuales que en libros de texto.
- 6.2.7.- Contar con textos sobre metodología de investigación.
- 6.2.8.- Debe de nombrarse Centro de Investigación y Desarrollo.
- 6.2.9.- Debe ser una red de bibliotecas.
- 6.2.10.- La biblioteca debe ser un espacio que motive al estudio e investigación.
- 6.2.11.- Debe proporcionar al alumno todo lo relacionado a su profesión.

6.3.- Imagen institucional:

- 6.3.1.- Mantenernos siempre actualizados.
- 6.3.2.- Es necesario cubrir toda la oferta educativa.
- 6.3.3.- No es necesario cubrir toda la oferta educativa si eres especializado.
- 6.3.4.- El liderazgo de nuestros egresados fortalece nuestra imagen como institución.
- 6.3.5.- Editar una revista con enfoque cultural y social.
- 6.3.6.- Editar una revista institucional con enfoque científico.
- 6.3.7.- Contar con un portal que cubra todas las actividades de la institución.
- 6.3.8.- Estar conectado con la prensa y publicar constantemente noticias.
- 6.3.9.- Participar y apoyar programas de gobierno.
- 6.3.10.- Participar en foros educativos y culturales.
- 6.3.11.- Desarrollar la autoestima de los alumnos.
- 6.3.12.- Cuidar el individualismo de nuestros alumnos y maestros.
- 6.3.13.- Educar a los alumnos en forma integral y no únicamente capacitarlos.
- 6.3.14.- La institución debe ser coherente.
- 6.3.15.- Ser reconocidos por asociaciones profesionales e instituciones de prestigio.
- 6.3.16.- Apoyar programas de vinculación entre: alumnos, maestros, exalumnos y sociedad.
- 6.3.17.- La disciplina y el orden ayuda a la imagen institucional.

7.- MAESTROS:

7.1.- Perfil:

- 7.1.1.- Debe apoyarse en un programa de hombre-puesto para cada grado académico.
- 7.1.2.- Debe apoyarse en un programa de hombre-puesto en base a las materias.
- 7.1.3.- Bajar la tasa de rotación de maestros.
- 7.1.4.- Verificar las competencias que requiere cada maestro.
- 7.1.5.- Los docentes deben ser docentes investigadores.
- 7.1.6.- Debe ser capaz de despertar en el alumno su capacidad de innovación.
- 7.1.7.- Es el que da la cara con el cliente del momento que es el alumno.
- 7.1.8.- Ser puntual y formal.
- 7.1.9.- Ser innovadores, y tener la búsqueda personal de la excelencia.
- 7.1.10.- Tener profesores que den clases e investiguen.
- 7.1.11.- El maestro de planta aporta más a la institución.
- 7.1.12.- Cuidar la coherencia de lo que el maestro dice y hace.

- 7.1.13.- Un maestro debe dominar:
 - (a) El maestro pedagogo
 - (b) El maestro administrativo
 - (c) El maestro investigador.
- 7.1.14.- Debe ser bueno en transmitir conocimientos.
- 7.1.15.- Deben de realizar estudios en el extranjero.
- 7.1.16.- Deben saber transmitir conocimientos.
- 7.1.17.- Deben dominar su área de especialidad.
- 7.1.18.- Deben contar con experiencia laboral.
- 7.1.19.- Deben de tener experiencia en investigación.
- 7.1.20.- Que tengan vocación para la docencia.
- 7.1.21.- La figura debe ser la de un maestro más colaborativo que coercitivo.
- 7.1.22.- Hay que entrenarlo en tácticas didácticas especiales.
- 7.1.23.- Debe preparar su clase y debe cumplir con los objetivos del curso.
- 7.1.24.- Deben comprometerse en acompañar a los jóvenes en su proceso educativo.
- 7.1.25.- Debe continuamente estar en búsqueda.

7.2.- Capacitación a maestros:

- 7.2.1.- Debe ser permanente.
- 7.2.2.- Actualizarlo en las materias de su especialidad.
- 7.2.3.- Darle el manejo de herramientas y técnicas didácticas
- 7.2.4.- Logra la certificación de maestros en cada materia del programa.
- 7.2.5.- Incluirlo en los planes de capacitación.
- 7.2.6.- Debe cumplir con:
 - a) Ser egresado de la institución.
 - b) Debe pasar un período como maestro auxiliar para familiarizarse con el programa
 - c) Debe tomar cursos didácticos.
- 7.2.7.- Debe dominar el proceso de enseñanza-aprendizaje en su materia.
- 7.2.8.- Que sea un profesionista exitoso.
- 7.2.9.- El contacto maestro-alumno puede ser sustituido por el proceso empresa-alumno.
- 7.2.10.- Implementar programas de evaluación del desempeño.
- 7.2.11.- Implementar programas de entrenamiento didáctico básico, intermedio y avanzado.
- 7.2.12.- Hay que formar maestros investigadores que continuamente estudien.
- 7.2.13.- Tener un claustro de maestros.
- 7.2.14.- El maestro debe dominar la tecnología pedagógica.

8.- ALUMNOS:

8.1.- Perfil:

- 8.1.1.- Definir el perfil del alumno de primer ingreso para cada profesión.
- 8.1.2.- Definir la batería de pruebas psicométricas para evaluarlos..
- 8.1.3.- Evitar imponer pruebas o barreras en el ingreso de los alumnos.
- 8.1.4.- Evaluarlo en conocimientos mínimos y habilidades necesarias.
- 8.1.5.- Definir el perfil de egreso del estudiante de cada profesión.
- 8.1.6.- La mejor prueba es ver si esta realmente comprometido.

8.2.- Capacitación a alumnos:

- 8.2.1.- Dar programas de actualización extra curriculares.
- 8.2.2.- Desarrollarles la habilidad de aprender a aprender.
- 8.2.3.- Fortalece que nuestros egresados regresen a dar clases.
- 8.2.4.- Nuestros egresados requieren de mantener su certificación.
- 8.2.5.- Los invitamos a regresar a su Alma Mater.
- 8.2.6.- Tener programas de prácticas profesionales previo a la graduación.
- 8.2.7.- Nuestro objetivo es hacer que el alumno se sienta persona.

9.- VINCULACIÓN CON MERCADO:

9.1.- Programas de emprendedorismo:

- 9.1.1.- Disponer de un centro de asesoría o de incubadora de negocios.
- 9.1.2.- Vincular a los alumnos con los centros de apoyos a emprendedores.
- 9.1.3.- Por medio de las incubadoras de negocios vinculamos a los estudiantes.

9.2.- Bolsa de trabajo:

- 9.2.1.- Vincula a nuestros alumnos y exalumnos con las empresas que solicitan servicios.
- 9.2.2.- Realizar ferias de empleo.
- 9.2.3.- Crear vínculos con las empresas para colocar alumnos en prácticas profesionales.
- 9.2.4.- Tener información de egresados y sus trayectorias.
- 9.2.5.- Vincular a la institución con el mayor número de empresas e instituciones.
- 9.2.6.- Dar seguimiento a los egresados para generar vínculos de ayuda.

9.3.- Educación Continua.

- 9.3.1.- Utilizar programas de actualización.
- 9.3.2.- Mantener la comunicación con los padres de familia.
- 9.3.3.- Procurar realizar conferencias con egresados de la institución.
- 9.3.4.- Organizar foros y congresos para fomentar vínculos.

9.4.- Talleres a la Comunidad.

- 9.4.1. Ofrecer talleres, cursos y conferencias a la comunidad.

10.- GOBIERNO:

- 10.1.- Cumplir con la Ley Federal de Educación.
- 10.2.- Cumplir con la Ley Estatal de Educación.
- 10.3.- Cumplir con el Reglamento de la Secretaría de Educación.
- 10.4.- Cumplir con las recomendaciones y observaciones de la Secretaría de Educación.

Detallaremos a continuación los elementos que consideramos importantes de cada sección en base al análisis de las entrevistas realizadas con los expertos.

1.1.- Liderazgo del fundador o fundadores: Consiste en capitalizar la buena imagen de fundador y del consejo de administración y proyectarla socialmente en los mercados meta.

1.2.- Liderazgo del rector: Ejercer un liderazgo incluyente para que las cosas funcionen. Tomar la responsabilidad de implementar los programas de gestión de calidad educativa en la institución. Proveer los recursos económicos necesarios y estar vinculado con la sociedad.

2.1.- Planeación estratégica: Consiste en definir la visión, misión y objetivos de la institución, tomando en cuenta las necesidades de sus alumnos y de los mercados meta.

2.2.- Adecuación al segmento socio-económico: Consiste en ubicar el sector socio económico en donde desea operar y prestar sus servicios educativos ubicando los planes de estudio al mercado meta.

2.3.- Visión de cliente: Definir el perfil del receptor de los servicios educativos y actuar en consecuencia.

2.4.- Relación costo-beneficio: Es realizar acciones tendientes a equilibrar el costo de los servicios educativos y el período de recuperación de los mismos.

3.1.- Modelo de plan académico: Definir el modelo educativo a implementar, de formación integral, orientado a la investigación y globalización, capaz de formar profesionistas pertinentes a las necesidades del mercado.

3.2.- Enfoque a la investigación: Formar profesionistas capaces de resolver problemas propios de su campo y de realizar investigaciones con rigor científico.

3.3.- Tamaño de la institución: El tamaño y extensión de la institución debe estar acorde a la visión, misión y objetivos de la institución.

3.4.- Enfoque a la globalización: La institución debe contar con un modelo educativo con enfoque global y debe permitir a sus alumnos hacerse valer en otras culturas.

4.1.- Procesos administrativos: Consiste en eficientar los procesos y estructura administrativa y contar con políticas y procedimientos acordes a la institución.

- 4.2.- Sistemas de evaluación interna: Institucionalizar procesos de evaluación continua a todos los actores de la gestión educativa e implementar medidas correctivas correspondientes.
- 4.3.- Sistemas de evaluación externa: Institucionalizar procesos de evaluación externa a todos los actores de la gestión de calidad educativa e implementar medidas correctivas correspondientes.
- 4.4.- Análisis FODA (Fuerzas; Oportunidades; Debilidades; Amenazas): Realizar periódicamente ejercicios de análisis de la operación, e implementar las estrategias administrativas necesarias para dar respuesta a las fuerzas, oportunidades, debilidades, y amenazas que enfrente la institución.
- 4.5.- Benchmarking: Consiste en realizar estudios orientados a descubrir e implementar adecuadamente las prácticas exitosas de otras instituciones educativas de referencia.
- 4.6.- Tablero control: Consiste en definir y establecer parámetros de medición a los indicadores clave de desempeño de la institución educativa y crear estrategias para la mejora continua.
- 4.7.- Consejos Directivos: Es básico contar con consejos directivos que definan los lineamientos operativos a seguir y apoyen a la institución a alcanzarlos.
- 4.8.- Programas de tutoraje: Consiste en diseñar y estructurar programas de apoyo a los estudiantes tanto en aspectos educativos como personales.
- 5.1.- Planes de estudio o Curricula: Diseñar y actualizar programas de estudios pertinentes y vinculados con el mercado.

- 5.2.- Actividades de formación integral (AFI): El diseño curricular debe ser complementado con actividades extracurriculares de formación integral.
- 6.1.- Instalaciones: La institución debe cumplir con los requerimientos de infraestructura requerida por los lineamientos de la Secretaría de Educación y ser vanguardista.
- 6.2.- Biblioteca: Debe estar equipada con material de referencia vanguardista y acorde a los planes de estudio que imparte. La infraestructura física y administrativa es prioritaria.
- 6.3.- Imagen institucional: El liderazgo de sus egresados fortalece la imagen de la institución. Debe fomentar el reconocimiento de asociaciones profesionales e institucionales.
- 7.1.- Perfil de maestros: Adecuación del perfil del maestro con los objetivos de la institución.
- 7.2.- Capacitación a maestros: Debe ser permanente y adecuada.
- 8.1.- Perfil del alumno: Adecuación del perfil del alumno con los objetivos de la institución.
- 8.2.- Capacitación a alumnos: Orientada a incrementar en el alumno su capacidad de aprender a aprender.
- 9.1.- Programas de emprendedorismo: La institución debe de contar con un centro de apoyo a sus alumnos, para la formación de empresas y empresarios.
- 9.2.- Bolsa de trabajo: La institución debe de contar con una bolsa de trabajo que permita vincular a sus alumnos con la oferta laboral del mercado.

9.3.- Educación continua: La institución debe de contar con un centro de desarrollo de programas de formación continua para los egresados, así como para la sociedad en general, orientado a la actualización como a la formación integral de las personas.

9.4.- Talleres a la comunidad: La institución debe fomentar su imagen institucional, promoviendo talleres, cursos, conferencias y seminarios que aborden temas de interés social.

10.1.- La institución debe cumplir con la Ley Federal de Educación.

10.2.- La institución debe cumplir con la Ley Estatal de Educación.

10.3.- La institución debe cumplir con el Reglamento de la Secretaría de Educación.

10.4.- La institución debe cumplir con las recomendaciones y observaciones de la Secretaría de Educación.

Si bien en este primer objetivo no teníamos contemplado identificar el grado de importancia que estos factores y sub-factores clave de éxito tienen para los expertos, si pudimos identificar el grado de intensidad de argumentación o debate que tiene cada tema para ellos, esto por medio de instrumento de sensibilización cualitativa NVIVO8. Posteriormente a esta identificación, se solicitó que los expertos evaluaran por medio de un cuestionario que incluye una escala ordinal y una escala de Likert, el grado de importancia que tienen estos factores y sub-factores clave para dar cumplimiento al segundo objetivo de la investigación.

Segundo objetivo: Elaborar un ordenamiento de estos factores y sub-factores clave de éxito que inciden en la gestión de calidad educativa de las IES privadas del Estado de Nuevo León, tomando en cuenta su grado de presencia y peso de importancia relativa.

Una vez identificados los factores y sub-factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa, se dieron las condiciones para alcanzar el segundo y tercer objetivo de nuestra investigación.

Se definió como segundo objetivo de la investigación el elaborar un ordenamiento de estos factores y sub-factores clave de éxito que inciden en la gestión de calidad educativa de las IES privadas del Estado de Nuevo León, tomando en cuenta su grado de presencia y su importancia relativa y con el fin de lograrlo seguimos el siguiente procedimiento. En la segunda ronda de recopilación de opiniones a los expertos consultados, se les aplicó un cuestionario en donde solicitamos evaluar, por medio de la aplicación de una escala de importancia ordinal para el caso de los factores clave de éxito y de una escala de Likert con cinco niveles de evaluación para el caso de los sub-factores y para cada uno de los elementos de la gestión de calidad educativa, resultando con ello un ordenamiento cuantitativo por nivel de importancia relativa de ellos, utilizando para su análisis e interpretación a los sistemas estadísticos SPSS y al Excel. De esta manera se logro así jerarquizar por niveles cuantitativos por medio de comparar los indicadores estadísticos básicos, (suma, promedio, moda y desviación estándar) reportados tanto por el paquete SPSS como la hoja de cálculo de Excel

con los resultados recopilados a los expertos. A continuación se presentan las evaluaciones dadas por los expertos tanto a los factores, como a los sub-factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa. Adicionalmente se reportan en el Apéndice F los resultados de la evaluación cuantitativa para cada uno de los 330 elementos.

Es observable que existen pocos grados de diferencia en la evaluación cuantitativa de los diferentes sub-factores en la gestión de calidad educativa, razón por la cual se diseñó un mecanismo diferenciador que nos permitiera dibujar en cierto sentido, un posible orden de prioridad en estos factores clave de éxito, con la idea de poder estructurar, de ser posible, un modelo de gestión de calidad educativa. Es por ello que en el diseño del cuestionario Apéndice de la segunda ronda, se solicitó a los expertos que ordenaran por grado ordinal de importancia los factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa, es decir, asignar el valor 10 al más importante de ellos y un valor de 1 al menos importante de ellos y así sucesivamente. Los resultados pueden ser observados en la tabla: 14.

Tabla 14:
Factores clave de calidad educativa global.

Segmento	a	b	c	d	e
1.- LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN:	175	7.95	2.13	10	10
2.- PLANEACIÓN EDUCATIVA:	149	6.77	2.74	9	9
3.- MODELO EDUCATIVO:	143	6.50	2.72	7	7
4.- GESTION ESCOLAR:	86	3.91	1.51	3	2
5.- DISEÑO CURRICULAR:	131	5.95	2.55	7	5
6.- INFRAESTRUCTURA:	95	4.32	2.17	3	3
7.- MAESTROS:	147	6.68	2.40	8	8
8.- ALUMNOS:	134	6.09	2.31	7	6
9.- VINCULACIÓN CON MERCADO:	96	4.36	2.54	3	4
10.- FACTOR GOBIERNO:	54	2.45	3.11	1	1

(a = suma, b = promedio, c = desviación estándar, d = moda, e = jerarquía)

Cabe la pena señalar que el resultado de jerarquizar por orden de importancia de manera cuantitativa por parte de los expertos a los diez factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa resulta muy diferente al primer sondeo realizado utilizando el factor de intensidad de texto empleado en la discusión por los expertos consultados como cierto indicador de grado de importancia. Esto indica que para el grupo de expertos existen factores polémicos, pero al cuestionarles el impacto de los mismos solicitando un grado de importancia en escala de 10 a 1 sus percepciones cambiaron. Solamente el factor Gobierno se mantiene en última prioridad bajo los dos enfoques.

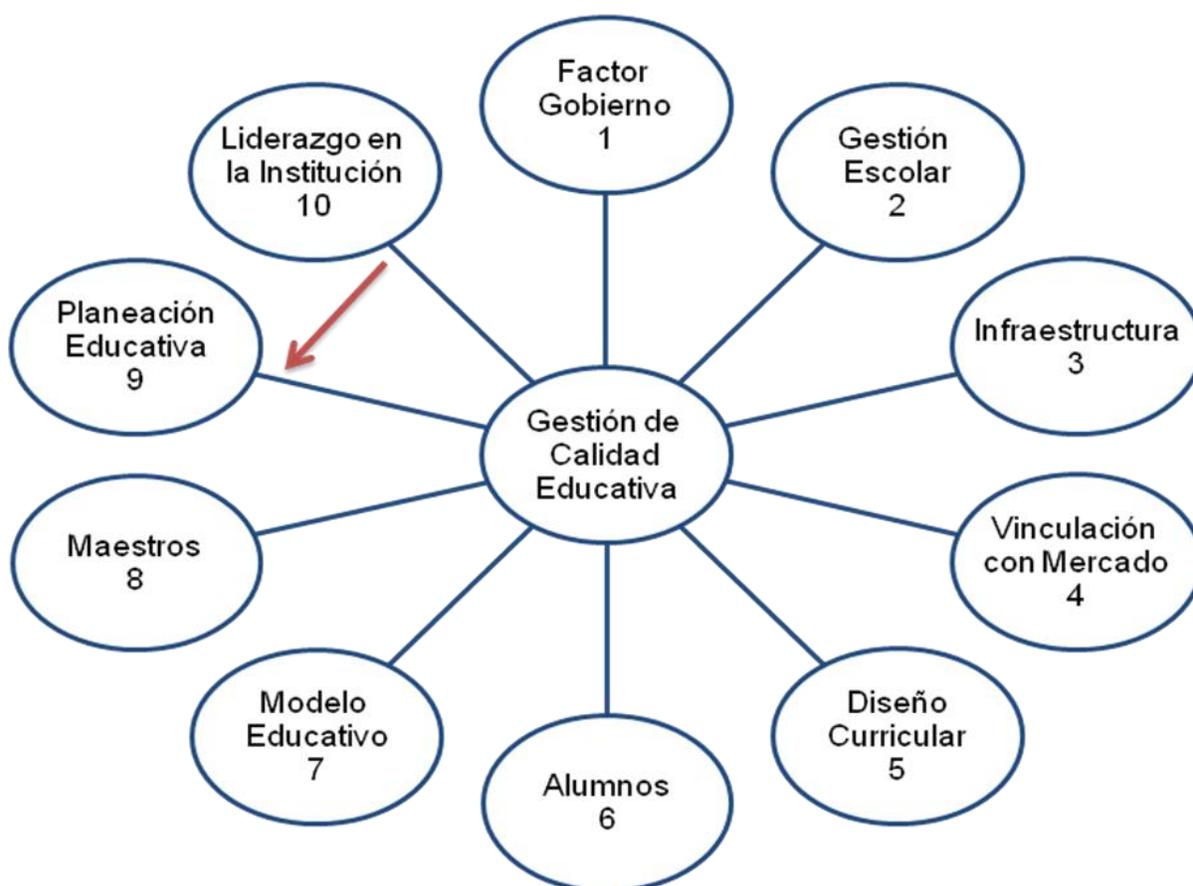


Figura 20: Gestión de calidad educativa por grado de importancia (Análisis Cuantitativo).

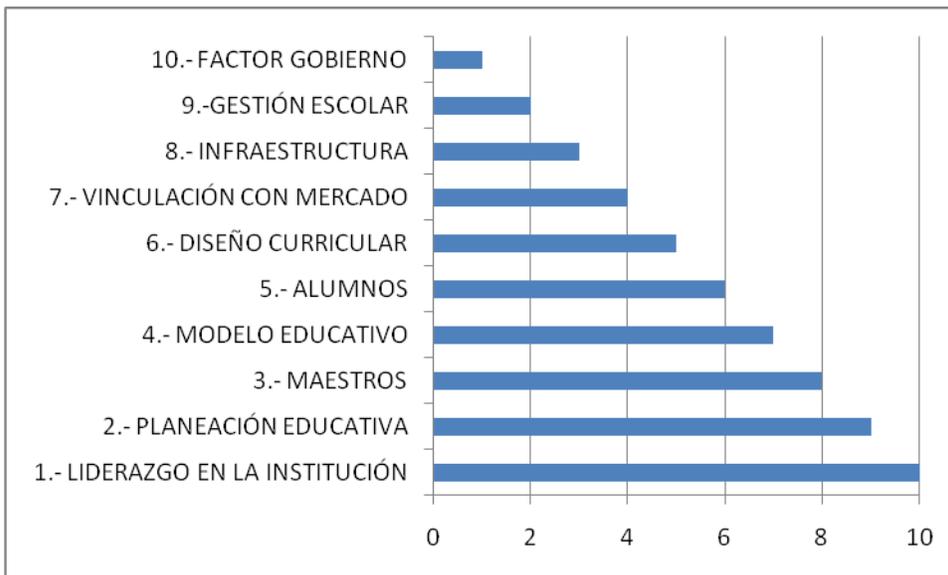


Figura 21: Factores clave de calidad global ordenados por grado de importancia.

También solicitamos a los expertos que evaluaran ahora aplicando una escala de Likert, como calificarían por grado de importancia relativa cada uno de los sub-factores considerados por los expertos. El resultado obtenido se presenta en la Tabla anexa.

Tabla 15:

Sub-factores clave de éxito y su ponderación cuantitativa en grado de importancia y gráfica de barras.

COMENTARIOS: Escala de Likert.
La calificación otorgada fue:
5) Es prioritario como sub-factor clave de éxito en la gestión de calidad educativa
4) Es importante como sub-factor clave de éxito en la gestión de calidad educativa
3) Es mas o menos importante como sub-factor clave de éxito en la gestión de calidad educativa
2) Algunas veces es importante como sub-factor clave de éxito en la gestión de calidad educativa
1) No es importante como sub-factor clave de éxito en la gestión de calidad educativa

Evaluación de los sub-factores claves de éxito de la gestión de calidad educativa

	a	b	c	d	e
1.- LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN:					
1.1.- Liderazgo del fundador o fundadores	86	3.91	1.15	4	2

1.2.- Liderazgo del rector	107	4.86	0.35	5	1
2.- PLANEACIÓN EDUCATIVA:					
2.1.- Planeación estratégica.	103	4.68	0.48	5	1
2.2.- Adecuación al segmento socio – económico	91	4.14	0.89	5	2
2.3.- Visión del cliente.	87	3.95	0.72	4	4
2.4.- Relación costo-beneficio.	88	4.00	0.76	4	3
3.- MODELO EDUCATIVO:					
3.1.- Modelo de plan académico.	102	4.64	0.58	5	1
3.2.- Enfoque a la investigación.	90	4.09	0.87	5	2
3.3.- Tamaño de la institución.	69	3.14	0.99	3	4
3.4.- Enfoque a la globalización.	82	3.73	0.88	4	3
4.- GESTION ESCOLAR:					
4.1.- Procesos administrativos.	94	4.27	0.77	5	3
4.2.- Sistemas de evaluación interna.	96	4.36	0.66	4	2
4.3.- Sistemas de evaluación externa.	93	4.23	0.75	4	4
4.4.- Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	97	4.41	0.59	4	1
4.5.- Benchmarcking.	91	4.14	0.71	4	5
4.6.- Tablero Control.	90	4.09	0.81	4	6
4.7.- Consejos Directivos.	89	4.05	0.79	4	7
4.8.- Programas de Tutoraje.	84	3.82	1.26	5	8
5.- DISEÑO CURRICULAR:					
5.1.- Curricula o planes de estudio.	103	4.68	0.57	5	1
5.2.- Actividades de formación integral (AFI).	94	4.27	0.70	4	2
6.- INFRAESTRUCTURA:					
6.1.- Instalaciones.	97	4.41	0.59	4	2
6.2.- Biblioteca.	98	4.45	0.67	5	1
6.3.- Imagen institucional.	92	4.18	0.66	4	3
7.- MAESTROS:					
7.1.- Perfil.	106	4.82	0.39	5	1
7.2.- Capacitación a maestros.	105	4.77	0.43	5	2
8.- ALUMNOS:					
8.1.- Perfil.	101	4.59	0.67	5	1
8.2.- Capacitación a alumnos.	100	4.55	0.60	5	2
9.- VINCULACIÓN CON MERCADO:					
9.1.- Programas de emprendedorismo.	87	3.95	0.72	4	3
9.2.- Bolsa de trabajo.	87	3.95	0.72	4	3

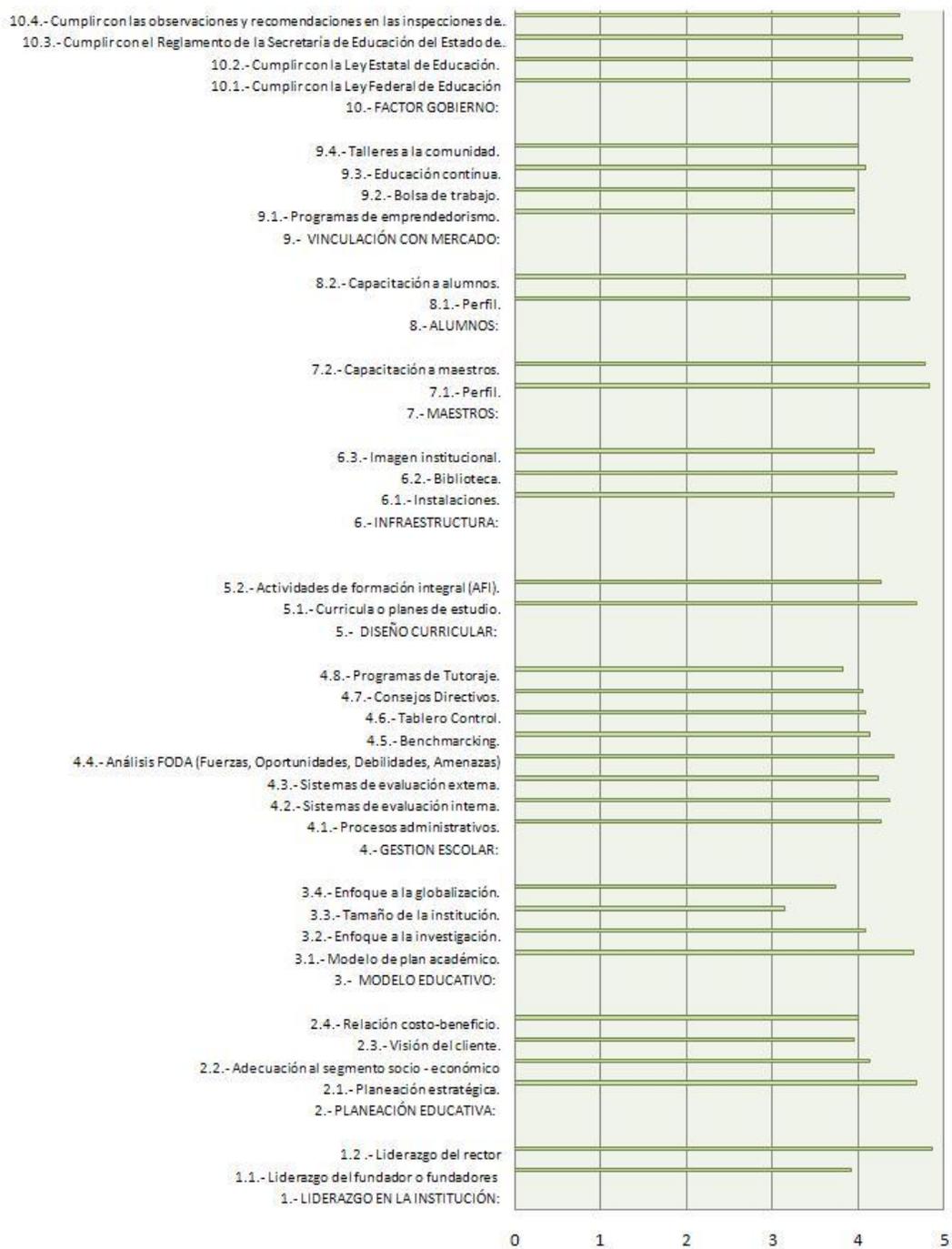
9.3.- Educación continua.	90	4.09	0.61	4	1
9.4.- Talleres a la comunidad.	88	4.00	0.76	4	2
10.- FACTOR GOBIERNO:					
10.1.- Cumplir con la Ley Federal de Educación	101	4.59	0.80	5	2
10.2.- Cumplir con la Ley Estatal de Educación.	97	4.62	0.80	5	1
10.3.- Cumplir con el Reglamento de la Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León.	95	4.52	0.87	5	3
10.4.- Cumplir con las observaciones y recomendaciones en las inspecciones de la Secretaría de Educación	94	4.48	0.87	5	4

...Continuación.

Tabla 15:

Sub-factores clave de éxito y su ponderación cuantitativa en grado de importancia y gráfica de barras.

SUBFACTORES CLAVE DE ÉXITO Y SU PONDERACIÓN CUANTITATIVA EN GRADO DE IMPORTANCIA



Se pueden resaltar las ponderaciones asignadas por los 22 expertos a los sub-factores de la gestión de calidad educativa comparando el promedio en puntos asignados, de la siguiente manera:

1.- Liderazgo en la institución: Tiene más peso el liderazgo del Rector (promedio 4.86) frente al liderazgo de los fundadores (promedio de 3.91).

2.- Planeación educativa: Los expertos evalúan en primer lugar la selección de la planeación estratégica apropiada para la institución (promedio 4.68), en segundo lugar la adecuación al segmento socio-económico del mercado (promedio 4.14) en tercer lugar la adecuación a la relación costo-beneficio por parte de la institución (promedio 4.00), dejando la visión del cliente en el cuarto lugar del segmento (promedio 3.14).

3.- Modelo educativo: Los resultados de la evaluación cuantitativa reflejan que selección del modelo de plan académico tiene la mejor calificación (promedio 4.64), continúa el enfoque hacia la investigación como segundo factor (promedio 4.09), continúa con un enfoque hacia la globalización (promedio 3.73) para finalizar con el aspecto del tamaño institución (promedio 3.14).

4.- Gestión escolar: El principal sub-factor es el análisis FODA (promedio 4.41), después los sistemas de evaluación interna (promedio 4.36), continúan los procesos administrativos internos (promedio 4.27), siguen los sistemas de evaluación interna (promedio 4.23), el quinto lugar es para el Benchmarking (promedio 4.14), sexto tablero control (promedio 4.09), séptimo los consejos

directivos (promedios 4.05), y por último los programas de tutoraje (promedio 3.82).

5.- Diseño Curricular: El sub-factor Curricula o planes de estudio es prioritario (promedio 4.68) y en segundo término lo ocupa las actividades de formación integral (promedio 4.27).

6.- Infraestructura: La Biblioteca ocupa el el primer lugar de importancia (promedio 4.45), continúa las instalaciones académicas (promedio 4.41) y en tercer lugar la imagen institucional promedio (promedio 4.18).

7.- Maestros: El cumplir con el perfil del puesto ocupa el primer lugar (promedio 4.82) y en segundo término la capacitación a los maestros (promedio 4.77)

8.- Alumnos: Igualmente el cuidar el perfil de los alumnos ocupa el primer lugar (promedio 4.59) y en segundo término la capacitación a los alumnos para aspectos remediales (promedio 4.55).

9.- Vinculación con mercado: Los programas de educación continua es el principal sub-factor de este grupo (promedio 4.09), en segundo término se ubican los talleres a la comunidad (promedio 4.00), en tercer término los programas de emprendedorismo y la bolsa de trabajo (promedio 3.95).

10.- Factor Gobierno: Lo prioritario para los expertos es cumplir primeramente con aspectos de la Ley Estatal de Educación (promedio 4.62), después con la Ley Federal de Educación (promedio 4.59), en tercer término es cumplir con el Reglamento de la Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León (promedio 4.52) y por último el cumplir con las observaciones y recomendaciones en las inspecciones de la Secretaría de Educación (promedio 4.48).

Siendo más estrictos con la selección de sub-factores clave y separando aquellos que para los expertos tuvieron mayor puntuación, llegamos a una lista elite de ellos, siendo estos:

IMPORTANCIA	SUB-FACTOR	PROMEDIO LIKERT
1º.	1.2 Liderazgo del rector	(4.86)
2º.	7.1 Perfil de maestros	(4.82)
3º.	7.2 Capacitación a maestros	(4.77)
4º.	2.1 Planeación Estratégica	(4.68)
5º	5.1 Curricula o planes de estudio	(4.68)
6º.	3.1 Modelo de plan académico	(4.64)
7º	10.2 Cumplir con la Ley Estatal de Educación	(4.62)
8º.	10.1 Cumplir con la Ley Federal de Educación	(4.59)
9º.	8.1 Perfil de alumnos	(4.59)
10º.	8.2 Capacitación a alumnos	(4.55)

Aquí cabe señalar que el cumplimiento a la Ley Estatal y Ley Federal de Educación registra un alto grado de importancia para los expertos, siendo esto explicado o interpretado por el investigador, como requisitos sin los cuales un sistema de gestión de calidad educativa no se puede sustentar, es decir, son requisitos indispensables o básicos que se espera que todos cumplan o deberían de cumplir.

Otro dato importante a resaltar es que todo el modulo de gestión escolar tiene en promedio altas evaluaciones, dando así un importante nivel de influencia para lograr altos estándares en la gestión de calidad educativa de la IES privadas del Estado de Nuevo León

Ahora, si pretendemos realizar un análisis más refinado separando las opiniones de los expertos y considerando los años de antigüedad vividos en educación superior, así como separando las opiniones por la experiencia de las instituciones grandes, medianas o chicas, se pueden encontrar las siguientes evaluaciones. Cabe aclarar que la separación de las instituciones por tamaño (pequeña, mediana y grande) fue realizada por el criterio del investigador al considerar (en base a visitas físicas a las instalaciones), la dimensión del campus académico, el número de alumnos inscritos, así como el considerar el número de carreras profesionales que existen, pero se acepta la responsabilidad de que se siguió un juicio personal, ya que no se disponía de ciertos criterios seguidos por alguna institución evaluadora.

La separación por años de experiencia fue considerada en la misma información proporcionada por la muestra de expertos, así como la separación de opiniones tomando en cuenta el tamaño de la institución para analizar los datos en cada uno de los diferentes segmentos. Veremos a continuación, las siguientes tablas:

a) Opinión de expertos con 5 a 15 años de experiencia.

Tabla 16:

Factores clave de calidad educativa (5 a 15 años).

Segmento \ Experto	a	b	c	d	e
1.- LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN:	53	8.83	1.33	10	10
2.- PLANEACIÓN EDUCATIVA:	44	7.33	2.66	4	9
3.- MODELO EDUCATIVO:	42	7.00	2.28	9	8
4.- GESTION ESCOLAR:	21	3.50	1.76	2	2
5.- DISEÑO CURRICULAR:	40	6.67	2.16	#N/A	7
6.- INFRAESTRUCTURA:	27	4.50	2.66	5	3
7.- MAESTROS:	34	5.67	2.25	7	6
8.- ALUMNOS:	32	5.33	2.88	5	5
9.- VINCULACIÓN CON MERCADO:	29	4.83	2.64	6	4
10.- FACTOR GOBIERNO:	8	1.33	0.82	1	1

(a = suma, b = promedio, c = desviación estándar, d = moda, e = jerarquía)

b) Opinión de expertos de 16 a 25 años.

Tabla 17:

Factores clave de calidad educativa (16 a 25 años).

Segmento \ Experto	a	b	c	d	e
1.- LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN:	47	7.83	2.71	10	9
2.- PLANEACIÓN EDUCATIVA:	40	6.67	3.01	9	7
3.- MODELO EDUCATIVO:	45	7.50	2.35	10	8
4.- GESTION ESCOLAR:	26	4.33	1.21	3	4
5.- DISEÑO CURRICULAR:	35	5.83	2.48	7	6
6.- INFRAESTRUCTURA:	26	4.33	1.97	3	3
7.- MAESTROS:	49	8.17	1.72	9	10
8.- ALUMNOS:	35	5.83	2.48	4	5
9.- VINCULACIÓN CON MERCADO:	19	3.17	1.94	2	2
10.- FACTOR GOBIERNO:	8	1.33	0.52	1	1

(a = suma, b = promedio, c = desviación estándar, d = moda, e = jerarquía)

c) Opinión de expertos de 26 a 35 años.

Tabla 18:

Factores clave de calidad educativa (26 a 35 años).

Experto Segmento	A	b	c	d	e
1.- LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN:	75	7.50	2.17	10	10
2.- PLANEACIÓN EDUCATIVA:	65	6.50	2.88	9	8
3.- MODELO EDUCATIVO:	56	5.60	3.10	2	5
4.- GESTION ESCOLAR:	39	3.90	1.60	6	2
5.- DISEÑO CURRICULAR:	56	5.60	2.95	5	6
6.- INFRAESTRUCTURA:	42	4.20	2.20	2	3
7.- MAESTROS:	64	6.40	2.59	8	7
8.- ALUMNOS:	67	6.70	1.89	7	9
9.- VINCULACIÓN CON MERCADO:	48	4.80	2.78	5	4
10.- FACTOR GOBIERNO:	38	3.80	4.29	1	1

(a = suma, b = promedio, c = desviación estándar, d = moda, e = jerarquía)

d) Opinión de expertos de IES pequeñas.

Tabla 19:

Factores clave de calidad educativa IES pequeña.

Experto Segmento	a	b	c	d	e
1.- LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN:	43	7.17	2.04	8	10
2.- PLANEACIÓN EDUCATIVA:	43	7.17	2.56	4	9
3.- MODELO EDUCATIVO:	37	6.17	3.19	#N/A	6
4.- GESTION ESCOLAR:	26	4.33	1.51	5	4
5.- DISEÑO CURRICULAR:	38	6.33	3.33	7	7
6.- INFRAESTRUCTURA:	26	4.33	2.80	3	3
7.- MAESTROS:	39	6.50	2.59	8	8
8.- ALUMNOS:	36	6.00	2.83	5	5
9.- VINCULACIÓN CON MERCADO:	24	4.00	2.61	6	2
10.- FACTOR GOBIERNO:	18	3.00	3.52	1	1

(a = suma, b = promedio, c = desviación estándar, d = moda, e = jerarquía)

e) Opinión de expertos de IES medianas.

Tabla 20:

Factores clave de calidad educativa IES mediana.

Segmento \ Experto	a	b	c	d	e
1.- LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN:	44	7.33	2.34	10	10
2.- PLANEACIÓN EDUCATIVA:	39	6.50	2.74	#N/A	7
3.- MODELO EDUCATIVO:	44	7.33	3.08	10	9
4.- GESTION ESCOLAR:	23	3.83	1.33	4	3
5.- DISEÑO CURRICULAR:	41	6.83	2.14	9	8
6.- INFRAESTRUCTURA:	25	4.17	2.14	3	4
7.- MAESTROS:	38	6.33	2.73	8	6
8.- ALUMNOS:	37	6.17	2.40	7	5
9.- VINCULACIÓN CON MERCADO:	23	3.83	2.86	3	2
10.- FACTOR GOBIERNO:	16	2.67	3.61	1	1

(a = suma, b = promedio, c = desviación estándar, d = moda, e = jerarquía)

f) Opinión de expertos de IES grandes.

Tabla 21:

Factores clave de calidad educativa IES grande.

Segmento \ Experto	a	b	c	d	e
1.- LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN:	60	8.57	2.23	10	10
2.- PLANEACIÓN EDUCATIVA:	43	6.14	3.48	9	6
3.- MODELO EDUCATIVO:	49	7.00	1.63	7	8
4.- GESTION ESCOLAR:	22	3.14	1.46	2	2
5.- DISEÑO CURRICULAR:	39	5.57	2.07	7	5
6.- INFRAESTRUCTURA:	30	4.29	1.98	2	3
7.- MAESTROS:	54	7.71	2.06	10	9
8.- ALUMNOS:	46	6.57	2.23	9	7
9.- VINCULACIÓN CON MERCADO:	34	4.86	2.19	3	4
10.- FACTOR GOBIERNO:	8	1.14	0.38	1	1

(a = suma, b = promedio, c = desviación estándar, d = moda, e = jerarquía)

g) Opinión de expertos de IDES.

Tabla 22:

Factores clave de calidad educativa IDES.

Segmento \ Experto	a	b	c	d	e
1.- LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN:	28	9.33	1.15	10	10
2.- PLANEACIÓN EDUCATIVA:	24	8.00	1.73	9	9
3.- MODELO EDUCATIVO:	13	4.33	3.21	#N/A	2
4.- GESTION ESCOLAR:	15	5.00	1.73	6	7
5.- DISEÑO CURRICULAR:	13	4.33	3.06	#N/A	3
6.- INFRAESTRUCTURA:	14	4.67	2.52	#N/A	4
7.- MAESTROS:	16	5.33	2.31	4	8
8.- ALUMNOS:	15	5.00	2.00	#N/A	6
9.- VINCULACIÓN CON MERCADO:	15	5.00	3.61	#N/A	5
10.- FACTOR GOBIERNO:	12	4.00	5.20	1	1

(a = suma, b = promedio, c = desviación estándar, d = moda, e = jerarquía)

Tercer objetivo: En base a la información disponible, proponer un modelo de gestión de calidad educativa para las IES privadas en el Estado de Nuevo León.

Por último, en nuestro tercer objetivo pretendemos identificar algún modelo de gestión de calidad educativa que pueda ser considerado como una herramienta guía para instituciones de educación superior que pretendan revisar su estrategia particular sobre el tema. La idea es contribuir con una propuesta que pueda ser adoptada y evitar así esfuerzos en descubrir factores clave en la gestión de calidad educativa que no tengan verdaderamente un impacto contributorio. El cuadro resumen reportado como Tabla 23 pretende dar al lector los diferentes caminos que han seleccionado los diferentes expertos, primeramente

diferenciando sus opiniones por años de antigüedad y posteriormente diferenciando si actualmente laboran en una institución chica mediana o grande. El lector puede seleccionar el modelo que más le acomode a su circunstancia, la gran ventaja es que tiene una propuesta promedio que puede tomar como referencia y como una guía en su caso, y para respaldar esta propuesta promedio existe el hecho de que la opinión dada por los expertos que laboran en las instituciones mas grandes actualmente, son los que menos diferencia en puntos (agrupando las diferencias de su propuesta versus la propuesta promedio en valores absolutos) tienen con respecto a la propuesta promedio. Cabe también aclarar, para que sea considerado por los que consulten el presente documento y en apoyo a la toma de decisiones, que el factor (1) **Liderazgo** en la institución es considerado por la mayoría de los expertos consultados como el factor de mayor peso para impulsar en la institución a los programas de gestión de calidad educativa, al cual asignan la calificación de 10. Casi todos los segmentos lo ubican como peso 10, es decir el más importante de la escala ordinal, sólo los expertos de 16 a 25 años de experiencia lo proponen como en nivel 9. Una observación adicional del investigador se ubica en comentar que ciertamente el factor (10) **Gobierno** es propuesto en nivel de importancia menor, con peso de 1 (factor menos importante de la escala propuesta) en las decisiones relativas a la implementación de programas de gestión de calidad educativa. En pocas palabras los representantes de las IES privadas esperan poco apoyo y guía por parte del gobierno en cuanto a definición de las mejores prácticas de gestión de calidad educativa en el segmento de educación superior, fuera de los aspectos

concernientes al respeto y seguimiento a las leyes, reglamentos e inspecciones. Esto creemos, obedece a que las autoridades del Gobierno están más enfocadas a atender los problemas de educación básica que a los niveles de Media Superior y Superior. Otro aspecto importante por mencionar es el hecho de que los factores **(9) Vinculación con mercado, (6) infraestructura y (4) gestión escolar**, son propuestos para los lugares 4,3 y 2 respectivamente en la escala de grados de importancia por la mayoría de los expertos, inclusive, al separarlos por los diferentes segmentos. Esto debe ser considerado también por aquellas instituciones que pretenden revisar sus estrategias de gestión de calidad educativa en el sentido de que no existe controversia en cuanto a su nivel de grado de importancia relativa. Por concluir podremos señalar que los temas más debatidos en lo concerniente a definir su grado de contribución en la gestión de calidad educativa son solamente los factores de **(2) Planeación Estratégica, (7) Maestros, (3) Modelo Educativo, (8) Alumnos y (5) Diseño curricular** que obviamente representan el corazón de la estrategia particular de gestión de calidad educativa que decida implementar cualquier IES privada. Aquí la sección de decisión del segmento global representa una gran guía para aquellas instituciones que requieren de revisar el nivel de esfuerzos que requieren dedicar a cada factor si aún no tienen bien definido su camino a seguir.

MODELO DE CALIDAD EDUCATIVA CON ANCLA EN EL ENFOQUE GLOBAL

Tabla 23:

Factores clave de calidad educativa consolidado y por segmento.

Segmentos \ Expertos	a	B	c	d	e	f	g	h
1.- LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN:	10	10	9 (1)	10	10	10	10	10
2.- PLANEACIÓN EDUCATIVA:	9	9	7 (2)	8 (1)	9	7 (2)	6 (3)	9
7.- MAESTROS:	8	6 (2)	10 (2)	7 (1)	8	6 (2)	9 (1)	8
3.- MODELO EDUCATIVO:	7	8 (1)	8 (1)	5 (2)	6 (1)	9 (2)	8 (1)	2 (5)
8.- ALUMNOS:	6	5 (1)	5 (1)	9 (3)	5 (1)	5 (1)	7 (1)	6
5.- DISEÑO CURRICULAR:	5	7 (2)	6 (1)	6 (1)	7 (2)	8 (3)	5	3 (2)
9.- VINCULACIÓN CON MERCADO:	4	4	2 (2)	4	2 (2)	2 (2)	4	5 (1)
6.- INFRAESTRUCTURA:	3	3	3	3	3	4 (1)	3	4 (1)
4.- GESTION ESCOLAR:	2	2	4 (2)	2	4 (2)	3 (1)	2	7 (5)
10.- FACTOR GOBIERNO:	1	1	1	1	1	1	1	1

TOTAL DE CAMBIOS ABSOLUTOS	0	6	12	8	8	14	6	14
-----------------------------------	---	---	----	---	---	----	---	----

Nomenclatura: (a) = Opinión global, (b) = Expertos de 5 a 15 años, (c) = Expertos de 16 a 25 años, (d) = Expertos de 26 a 35 años, € = IES pequeñas, (f) = IES medianas, (g) = IES grandes, (h) = IDES.

Si realizamos un análisis más detallado de lo que opina cada uno de los segmentos nos encontraremos lo siguiente. Utilizaremos como indicador el cambio en la gerarquización de los factores clave de éxito con respecto al resultado global valuado en términos absolutos, es decir cuantos niveles subió o bajo con respecto a la escala base o global para definir qué segmento tiene las mayores o menores diferencias con respecto al consenso global, quedando los hallazgos de la siguiente manera:

b) Los expertos de 5 a 15 años de experiencia elevaron dos niveles de importancia al diseño curricular y un nivel al modelo educativo y bajaron un nivel a los maestros y alumnos, totalizando seis grados de cambios.

c) Los expertos de 16 a 25 años de experiencia, elevaron a los maestros y a la gestión escolar dos niveles de importancia, ubicandolo como factores prioritarios para lograr la calidad educativa como dato interesante y bajaron dos niveles a la planeación educativa como datos significativos. El total de cambios de este sector es de doce cambios en prioridades ubicandolos como uno de los sectores mas distantes a la opinion de consenso.

d) Los expertos de 26 a 35 años de eperiencia elevaron tres niveles de importancia a los alumnos y un nivel al diseño curricular y disminuyeron dos niveles a la importancia del modelo educativo como datos significativos. El total de cambios en este sector es de ocho niveles, lo que resulta ser de los menos alejados al criterio global.

e) Los expertos que laboran el IES pequeñas elevan dos niveles en escala de importancia al diseño curricular de sus programas educativos y a la gestión escolar principalmente y reducen dos niveles la vinculación con mercado y un nivel de importancia al modelo educativo y al nivel de alumnado. Es otro sector con pequeñas diferencias respecto a la evaluación global.

f) Los expertos que laboran en las instituciones medianas fueron los que se alejaron con mayor tendencia a la evaluacion global. Estos expertos elevaron dos niveles al modelo educativo , al diseño curricular y un nivel a la infraestructura y la gestión escolar y bajaron dos niveles en importancia a la planeación educativa, al

nivel de los maestros y y la vinculación con mercado.principalmente. El total de modificaciones en niveles de importancia suman catorce ajustes.

g) Los expertos que laboran en IES grandes tienen las menores diferencias en asignaciones de grados de importancia en los factores clave de la gestión de calidad educativa. Estos expertos solo elevan un nivel de importancia a los maestros, modelo educativo y nivel de alumnos, pero reducen tres niveles de importancia relativa a la planeación educativa, y esto es facil de entender si consideramos que el tamaño de la institución en cierto modo refleja una planeación más consolidada y un rumbo a seguir ya mas estructurado.

h) Por último la clasificación de expertos que laboran para instituciones que evalúan a las IES privadas desde la perspectiva de la acreditación de calidad de las mismas y programas de ISO, ya sea porque laboran en el gobierno o bien en agencias certificadoras, tienen un enfoque diametralmente distinto en dos factores clave de éxito principalmente. Para estos expertos, elevan cinco niveles en grado de importancia al factor gestión escolar y esto es obvio ya que es para ellos un factor determinante para obtener una certificación o evaluación positiva de sus sistemas y procedimientos administrativos, así como reducen cinco grados de importancia al modelo educativo, que se explica considerando que éste factor es considerado por ellos como asunto propio de la misma institución educativa, no tanto de los agentes evaluadores a su gestión de calidad educativa o programas de ISO.

Ver la figura 22 para identificar los cambios en evaluacion de grado de importancia que establece cada uno de los segmentos anteriormente descritos..

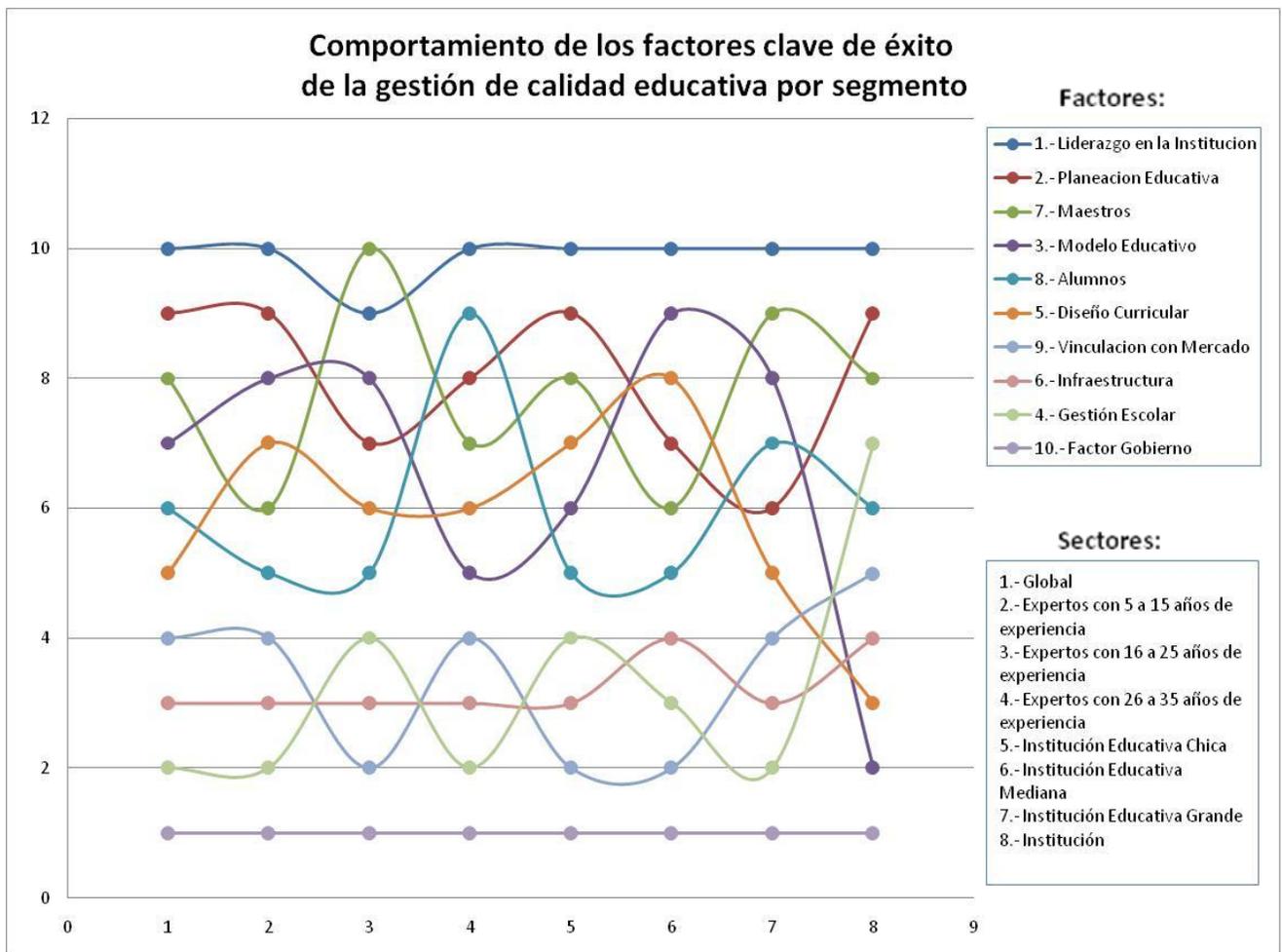


Figura 22: Comportamiento de los factores clave de éxito de la gestión de calidad educativa por segmento..

Propuesta 1: Considerando lo anteriormente expuesto, podríamos así proponer como modelo global de estrategia en la implementación de un plan de gestión de calidad educativa para las IES privadas del estado de Nuevo León la siguiente jerarquía en la implementación de los factores clave de éxito.

MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA GLOBAL

1.- Factor más importante (calificación 10) = Liderazgo en la Institución.

- | | | |
|------------------------------|------------------|----------------------------|
| 2.- Factor | (calificación 9) | = Planeación Educativa. |
| 7.- Factor | (calificación 8) | = Selección de Maestros. |
| 3.- Factor | (calificación 7) | = Modelo Educativo. |
| 8.- Factor | (calificación 6) | = Selección de Alumnos. |
| 5.- Factor | (calificación 5) | = Diseño Curricular. |
| 9.- Factor | (calificación 4) | = Vinculación con Mercado. |
| 6.- Factor | (calificación 3) | = Infraestructura. |
| 4.- Factor | (calificación 2) | = Gestión Escolar. |
| 10.- Factor menos importante | (calificación 1) | = Gobierno. |

Propuesta 2: Tomando en cuenta los criterios y jerarquías anteriormente expuestos, también podríamos diseñar un modelo de evaluación de los esfuerzos que cualquier institución quiera medir en relación a una evaluación interna, asignando una calificación a sus estrategias en la implementación de su programa de gestión de calidad educativa. El ejercicio sería el siguiente:

MODELO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA

Tener un modelo cuantitativo guía para evaluar el desempeño de una IES sería ideal con el fin de no caer en evaluaciones de mera percepción. Se propone a continuación un ejercicio muestra en base a la información encontrada en el presente estudio.

Tabla 24:

Modelo de evaluación de la gestión de calidad educativa.

Concepto	Calificación (De 0 a 100)	Ponderación %	Puntos
1.- Liderazgo en la Institución	100	10	1000
2.- Planeación Educativa	100	9	900
7.- Maestros	100	8	800
3.- Modelo Educativo	100	7	700
8.- Alumnos	100	6	600
5.- Diseño Curricular	100	5	500
9.- Vinculación con mercado	100	4	400
6.- Infraestructura	100	3	300
4.- Gestión Escolar	100	2	200
10.- Factor Gobierno	100	1	100
Calificación de excelencia			5500

Claro que esto requiere de una evaluación consistente de por parte de los administradores de cualquier IES privada, en cuanto a la calificación dada a sus factores clave de éxito, después de realizar un estudio de Benchmarking con respecto a sus metas u objetivos, o bien, en relación a lo alcanzado por otras instituciones con las cuales compararían sus estándares de desempeño. Si la evaluación de una institución educativa diera un puntaje total de 4800 puntos su cercanía a la excelencia se mediría de la siguiente manera. $4800/5500 = 87.2$ de calificación sobre 100 como un parámetro cuantitativo. Lo mejor de este ejercicio es que se propusieran las estrategias necesarias y se implementaran planes de trabajo con el fin de ir acercando esta calificación hacia el 100 de excelencia, en planes anuales de evaluación.

Propuesta 3: Podremos afirmar así que por medio de la investigación realizada fue posible encontrar los factores clave de éxito que inciden en la gestión de calidad educativa y que también fue posible estructurar un modelo propuesto de gestión de calidad que se expresa de la siguiente manera:

MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA Y FACTORES CLAVE DE ÉXITO

$$GCE = LI + PE + SM + ME + SA + DC + VM + I + GE + FG$$

Figura 24: Modelo de gestión de calidad educativa y factores clave de éxito.

En donde: **GCE =** es igual a **Gestión de Calidad Educativa** misma que esta en función de los esfuerzos realizados por la institución en lo referente a: el logro alcanzado en el **Liderazgo de la Institución (LI)**, sumado a los esfuerzos realizados en su **Planeación Estratégica (PE)**, apoyado por una minuciosa **Selección de sus Maestros (SM)**, quienes apoyaron junto con la dirección administrativa en la construcción, definición e implementación de su **Modelo Educativo (ME)**, que será aplicado para la enseñanza de un grupo **Seleccionado de Alumnos (SA)**, quienes seguirán un programa académico apoyado en un **Diseño Curricular (DC)** que estará orientado a lograr una **Vinculación con el Mercado (VM)**, para lograr así la satisfacción de las necesidades del mercado y sus clientes o beneficiarios, apoyado en el uso de una **Infraestructura (I)** eficiente

y de una **Gestión Escolar (GE)** efectiva, pero dentro del cumplimiento de las normas y procedimientos dictados por las Leyes y Reglamentos del **Gobierno (FG)**.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Resumen de observaciones importantes y respuestas al problema planteado.

El primero de nuestros objetivos fue el de identificar y describir los factores y sub-factores clave de éxito que inciden en la gestión de calidad educativa de las IES privadas del Estado de Nuevo León. Esto se logró después de aplicar una entrevista semi-estructurada a los expertos seleccionados de acuerdo a los pasos sugeridos por el método Delphi seguido en nuestra investigación y una vez que fueron transcritas las grabaciones de sus ideas expuestas, estas fueron analizadas y clasificados sus comentarios por medio del sistema NVIVO 8 encontrando 10 factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa, se ubicaron posteriormente 35 sub-factores de éxito que a su vez nos permitieron identificar 330 elementos que intervienen en la gestión de calidad educativa implementados por las IES privadas del Estado de Nuevo León.

Posteriormente, nuestro segundo objetivo fue el elaborar un ordenamiento de estos factores y sub-factores clave que inciden en la calidad educativa de las IES, tomando en cuenta su grado y peso de importancia relativa. Esto fue factible alcanzarlo después de implementar una segunda ronda de consulta a los expertos seleccionados, por medio del diseño e implementación de una encuesta estructurada, consistente en tres secciones. En la primera sección se solicitó a los mismos expertos respecto a su opinión en cuanto a la definición de 10 factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa, solicitándoles finalmente que por

medio de un ejercicio de jerarquización nos reportaran la evaluación de cada uno de ellos por grado de importancia o por grado de influencia o de contribución en la gestión de la calidad educativa, considerando a sus respectivas instituciones. Esto se logró al establecer una calificación de 10 al factor clave de éxito en la gestión de calidad educativa con más influencia y una calificación de 1 a aquel factor clave con el menor impacto y así respectivamente asignado los valores intermedios al resto de los factores. Con esta información fue posible definir y construir una tabla por orden de importancia de los factores clave de éxito de la gestión de calidad educativa. En la segunda sección nos fue posible evaluar con una escala de Likert, el grado de importancia que los expertos darían a los 35 sub-factores de la gestión de calidad educativa, para que finalmente confirmaron los expertos la existencia de esos 330 elementos y que por medio de una escala de Likert empleada para medir el grado de importancia de esos elementos, nos confirmaran si eran de importancia relativa para ellos.

Para finalizar nuestro estudio y en base a la información disponible, se propuso un modelo de gestión de calidad educativa para las IES privadas en el Estado de Nuevo León.

Conclusiones

En base a la revisión de la literatura seleccionada para esta investigación y a los hallazgos expuestos en el presente estudio, podríamos compartir las siguientes conclusiones:

1.- En base a los factores clave de éxito propuestos por Arcaro (1995), y en base a los factores clave encontrados en nuestra investigación, podremos concluir que encontramos una similitud en seis de los siete factores propuestos por el autor referido, siendo estos:

Arcaro e investigador:

- 1) Liderazgo de la administración.
- 2) Diseño de las instalaciones.
- 3) Diseño curricular.
- 4) Gestión escolar.
- 5) Alumnos.
- 6) Maestros.

Arcaro incluye un factor denominado (7) Implementación de sistemas de evaluación del desempeño al perfil, actitud y desempeño de los maestros, que en los resultados encontrados en nuestra investigación este aspecto los expertos lo ubican mas en la parte de gestión escolar.

2.- Otros hallazgos adicionales en nuestra investigación son los siguientes:

Los expertos consultados adicionan cuatro factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa, siendo estos:

- 7) Planeación educativa.
- 8) Modelo educativo.
- 9) Vinculación con mercado.
- 10) Factor Gobierno.

Nos fue posible así encontrar una lista de 10 factores clave de éxito de la gestión de calidad educativa de la IES privadas del Estado de Nuevo León, de mucha similitud con el marco teórico.

3.- Una vez definidos los diez factores clave de la gestión de calidad educativa de las IES privadas del Estado de Nuevo León, procedimos, a solicitar a los expertos nos definieran que grado de importancia relativa tienen esos diez factores clave, solicitando nos reportaran según su apreciación y definiendo una escala ordinal de (10) a (1) siendo diez el factor más importante y uno el factor menos importante (y grados intermedios) enviando sus respuestas por medio de un cuestionario. Los resultados del grupo fueron los siguientes: El factor más importante para la gestión de calidad educativa es el “Liderazgo de la Institución” evaluado en consenso en (10) por los expertos; continúa el factor “Planeación Educativa” evaluado en (9); sigue la calidad de sus “Maestros” evaluada en (8); pasa al “Modelo Educativo” evaluado por los expertos con calificación de (7); continúa el factor de calidad en sus “Alumnos” evaluado con calificación de (6); pasando al factor de “Diseño Curricular” evaluado en consenso con calificación de (5); sigue el factor de “Vinculación con Mercado” calificado en grado de importancia (4); se define al factor de “Infraestructura con calificación de grado de importancia (3); continúa el factor de “Gestión Escolar” calificado en importancia (2) y finalmente al factor “Gobierno” en grado de importancia (1).

4.- En la investigación realizada, profundizamos más en nuestro análisis cualitativo resultando con ello que fuimos capaces de reconocer sub-factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa de la IES privadas del Estado de Nuevo León, siendo estos:

1.- LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN:

- 1.1.- Liderazgo del fundador o fundadores
- 1.2.- Liderazgo del rector

2.- PLANEACIÓN EDUCATIVA:

- 2.1.- Planeación estratégica.
- 2.2.- Adecuación al segmento socio – económico
- 2.3.- Visión del cliente.
- 2.4.- Relación costo-beneficio.

3.- MODELO EDUCATIVO:

- 3.1.- Modelo de plan académico.
- 3.2.- Enfoque a la investigación.
- 3.3.- Tamaño de la institución.
- 3.4.- Enfoque a la globalización.

4.- GESTION ESCOLAR:

- 4.1.- Procesos administrativos.
- 4.2.- Sistemas de evaluación interna.
- 4.3.- Sistemas de evaluación externa.
- 4.4.- Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)
- 4.5.- Benchmarcking.
- 4.6.- Tablero Control.
- 4.7.- Consejos Directivos.
- 4.8.- Programas de Tutoraje.

5.- DISEÑO CURRICULAR:

- 5.1.- Curricula o planes de estudio.
- 5.2.- Actividades de formación integral (AFI).

6.- INFRAESTRUCTURA:

- 6.1.- Instalaciones.
- 6.2.- Biblioteca.
- 6.3.- Imagen institucional.

7.- MAESTROS:

- 7.1.- Perfil.
- 7.2.- Capacitación a maestros.

8.- ALUMNOS:

8.1.- Perfil.

8.2.- Capacitación a alumnos.

9.- VINCULACIÓN CON MERCADO:

9.1.- Programas de emprendedorismo.

9.2.- Bolsa de trabajo.

9.3.- Educación continua.

9.4.- Talleres a la comunidad.

10.- FACTOR GOBIERNO:

10.1.- Cumplir con la Ley Federal de Educación

10.2.- Cumplir con la Ley Estatal de Educación.

10.3.- Cumplir con el Reglamento de la Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León.

10.4.- Cumplir con las observaciones y recomendaciones en las inspecciones de la Secretaría de Educación

5.- Continuamos nuestro análisis de los sub-factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa y en base a un cuestionario cuantitativo y utilizando una escala de Likert, enmarcando con nivel cinco como “prioritario”, nivel cuatro como “importante”; nivel tres como “más o menos importante”, nivel dos como “algunas veces importante” y nivel uno como “no es importante” a la lista de sub-factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa , recopilamos y procesamos las evaluaciones de los expertos tomando los valores promedio asignados a estas evaluaciones, podemos decir qué sub-factores clave de la gestión de calidad educativa tienen mayor influencia y participación en cada sección:

a) Liderazgo en la Institución: El sub-factor más importante es (1.2)

Liderazgo del Rector con una evaluación promedio de 4.8 puntos en la escala de Likert.

b) Planeación Estratégica: El sub-factor más determinante es (2.1)

Planeación Estratégica con un promedio de 4.6 puntos en la escala de Likert.

c) Modelo Educativo: El sub-factor más importante en este segmento es (3.1) Modelo de Plan Académico con promedio de 4.6 puntos en la escala de Likert

d) Gestión Escolar: El sub-factor más determinante en este apartado es (4.4) Análisis Foda (Fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas) que tiene un promedio Likert de 4.4 puntos.

e) En Diseño Curricular: El sub-factor más importante es el diseño en el (5.1) Plan de Estudios o Curricula con un promedio Likert de 4.6 puntos.

f) Infraestructura: El sub-factor (6.2) Biblioteca es el más importante con un promedio Likert de 4.4 puntos.

g) Maestros: El (7.1) Perfil de los Maestros, es el sub-factor más importante en este segmento con 4.8 puntos de evaluación por los expertos.

h) Alumnos: El (8.1) Perfil de Alumnos es igualmente el sub-factor más importante para los expertos con un promedio de 4.6 puntos.

i) Vinculación con Mercado: Aquí el sub-factor más importante son los planes de (9.3) Educación continua que implemente la institución, con un valor promedio de puntos en la escala de Likert de 4.0.

j) Factor Gobierno: Cumplir con la (10.2) Ley Estatal de Educación fue el sub-factor más determinante en este segmento con 4.6 puntos promedio en la escala de Likert.

6.- Con esta lista de sub-factores de calidad educativa, nos fue posible identificar con mayor claridad 330 elementos que contribuyen en la gestión de calidad educativa.

Una forma resumida de estos elementos para cada sub-factor quedaría expresada de la siguiente manera:

1.1.- Liderazgo del fundador o fundadores: Consiste en capitalizar la buena imagen de fundador y del consejo de administración y proyectarla socialmente en los mercados meta.

1.2.- Liderazgo del rector: Ejercer un liderazgo incluyente para que las cosas funcionen. Tomar la responsabilidad de implementar los programas de gestión de calidad educativa en la institución. Proveer los recursos económicos necesarios y estar vinculado con la sociedad.

2.1.- Planeación estratégica: Consiste en definir la visión, misión y objetivos de la institución, tomando en cuenta las necesidades de sus alumnos y de los mercados meta.

2.2.- Adecuación al segmento socio-económico: Consiste en ubicar el sector socio económico en donde desea operar y prestar sus servicios educativos ubicando los planes de estudio al mercado meta.

2.3.- Visión de cliente: Definir el perfil del receptor de los servicios educativos y actuar en consecuencia.

2.4.- Relación costo-beneficio: Es realizar acciones tendientes a equilibrar el costo de los servicios educativos y el período de recuperación de los mismos.

- 3.1.- Modelo de plan académico: Definir el modelo educativo a implementar, de formación integral, orientado a la investigación y globalización, capaz de formar profesionistas pertinentes a las necesidades del mercado.
- 3.2.- Enfoque a la investigación: Formar profesionistas capaces de resolver problemas propios de su campo y de realizar investigaciones con rigor científico.
- 3.3.- Tamaño de la institución: El tamaño y extensión de la institución debe estar acorde a la visión, misión y objetivos de la institución.
- 3.4.- Enfoque a la globalización: La institución debe contar con un modelo educativo con enfoque global y debe permitir a sus alumnos hacerse valer en otras culturas.
- 4.1.- Procesos administrativos: Consiste en eficientar los procesos y estructura administrativa y contar con políticas y procedimientos acordes a la institución.
- 4.2.- Sistemas de evaluación interna: Institucionalizar procesos de evaluación continua a todos los actores de la gestión educativa e implementar medidas correctivas correspondientes.
- 4.3.- Sistemas de evaluación externa: Institucionalizar procesos de evaluación externa a todos los actores de la gestión de calidad educativa e implementar medidas correctivas correspondientes.
- 4.4.- Análisis FODA (Fuerzas; Oportunidades; Debilidades; Amenazas): Realizar periódicamente ejercicios de análisis de la operación, e implementar las estrategias administrativas necesarias para dar respuesta a las fuerzas, oportunidades, debilidades, y amenazas que enfrente la institución.

- 4.5.- Benchmarking: Consiste en realizar estudios orientados a descubrir e implementar adecuadamente las prácticas exitosas de otras instituciones educativas de referencia.
- 4.6.- Tablero control: Consiste en definir y establecer parámetros de medición a los indicadores clave de desempeño de la institución educativa y crear estrategias para la mejora continua.
- 4.7.- Consejos Directivos: Es básico contar con consejos directivos que definan los lineamientos operativos a seguir y apoyen a la institución a alcanzarlos.
- 4.8.- Programas de tutoraje: Consiste en diseñar y estructurar programas de apoyo a los estudiantes tanto en aspectos educativos como personales.
- 5.1.- Planes de estudio o Curricula: Diseñar y actualizar programas de estudios pertinentes y vinculados con el mercado.
- 5.2.- Actividades de formación integral (AFI): El diseño curricular debe ser complementado con actividades extracurriculares de formación integral.
- 6.1.- Instalaciones: La institución debe cumplir con los requerimientos de infraestructura requerida por los lineamientos de la Secretaría de Educación y ser vanguardista.
- 6.2.- Biblioteca: Debe estar equipada con material de referencia vanguardista y acorde a los planes de estudio que imparte. La infraestructura física y administrativa es prioritaria.
- 6.3.- Imagen institucional: El liderazgo de sus egresados fortalece la imagen de la institución. Debe fomentar el reconocimiento de asociaciones profesionales e institucionales.

7.1.- Perfil de maestros: Adecuación del perfil del maestro con los objetivos de la institución.

7.2.- Capacitación a maestros: Debe ser permanente y adecuada.

8.1.- Perfil del alumno: Adecuación del perfil del alumno con los objetivos de la institución.

8.2.- Capacitación a alumnos: Orientada a incrementar en el alumno su capacidad de aprender a aprender.

9.1.- Programas de emprendedorismo: La institución debe de contar con un centro de apoyo a sus alumnos, para la formación de empresas y empresarios.

9.2.- Bolsa de trabajo: La institución debe de contar con una bolsa de trabajo que permita vincular a sus alumnos con la oferta laboral del mercado.

9.3.- Educación continua: La institución debe de contar con un centro de desarrollo de programas de formación continua para los egresados, así como para la sociedad en general, orientado a la actualización como a la formación integral de las personas.

9.4.- Talleres a la comunidad: La institución debe fomentar su imagen institucional, promoviendo talleres, cursos, conferencias y seminarios que aborden temas de interés social.

10.1.- La institución debe cumplir con la Ley Federal de Educación.

10.2.- La institución debe cumplir con la Ley Estatal de Educación.

10.3.- La institución debe cumplir con el Reglamento de la Secretaría de Educación.

10.4.- La institución debe cumplir con las recomendaciones y observaciones de la Secretaría de Educación.

7.- Una vez identificados cualitativamente los factores clave de éxito, los subfactores y estos elementos, de la gestión de calidad educativa, nos fue posible estructurar un modelo de gestión de calidad educativa que pudiese ser una metodología guía para aquellas IES privadas que pretendan implementar estrategias tendientes a mejorar sus niveles de calidad educativa.

El modelo pudo expresarse en los siguientes términos:

MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA Y FACTORES CLAVE DE ÉXITO

$$GCE = LI + PE + SM + ME + SA + DC + VM + I + GE + FG$$

En donde: **GCE =** es igual a **Gestión de Calidad Educativa** misma que esta en función de los esfuerzos realizados por la institución en lo referente a: el logro alcanzado en el **Liderazgo de la Institución (LI)**, sumado a los esfuerzos realizados en su **Planeación Estratégica (PE)**, apoyado por una minuciosa **Selección de sus Maestros (SM)**, quienes apoyaron junto con la dirección administrativa en la construcción, definición e implementación de su **Modelo Educativo (ME)**, que será aplicado para la enseñanza de un grupo **Seleccionado de Alumnos (SA)**, quienes seguirán un programa académico apoyado en un **Diseño Curricular (DC)** que estará orientado a lograr una **Vinculación con el**

Mercado (VM), para lograr así la satisfacción de las necesidades del mercado y sus clientes o beneficiarios, apoyado en el uso de una **Infraestructura (I)** eficiente y de una **Gestión Escolar (GE)** efectiva, pero dentro del cumplimiento de las normas y procedimientos dictados por las Leyes y Reglamentos del **Gobierno (FG)**.

8.- Por último proponemos un modelo para evaluar los esfuerzos de gestión de calidad educativa que las IES privadas quieran auto evaluar siendo el siguiente:

Modelo de evaluación de la gestión de calidad educativa.

Concepto	Calificación (De 0 a 100)	Ponderación %	Puntos
1.- Liderazgo en la Institución	100	10	1000
2.- Planeación Educativa	100	9	900
7.- Maestros	100	8	800
3.- Modelo Educativo	100	7	700
8.- Alumnos	100	6	600
5.- Diseño Curricular	100	5	500
9.- Vinculación con mercado	100	4	400
6.- Infraestructura	100	3	300
4.- Gestión Escolar	100	2	200
10.- Factor Gobierno	100	1	100
Calificación de excelencia			5500

Recomendaciones

Para finalizar el presente estudio y animado por el deseo de sembrar algunas inquietudes, nos permitimos expresar las siguientes recomendaciones

1.- La presente investigación culmina los esfuerzos realizados por el investigador a través de cuatro años de estudios doctorales, atención a seminarios, consulta a maestros y a expertos en el tema de gestión de calidad en educación superior, sin embargo, por la importancia y dinámica del tema deseamos invitar a que nuevos investigadores continúen aportando y enriqueciendo este gran movimiento mundial en torno a la gestión de calidad educativa, enfocada a los niveles de educación superior. La idea final sería el lograr que este nivel académico pueda ser alcanzado por un mayor número de alumnos en beneficio de un desarrollo económico más humano, racional e incluyente.

2.- A través de la investigación realizada, nos fue posible proponer un modelo global estratégico para lograr la excelencia en la gestión de calidad educativa para las IES privadas del Estado de Nuevo León, sin embargo, es importante resaltar que el arte de su aplicación exitosa recae en el líder del proyecto y del equipo de colaboradores que cada institución forme y comprometa en la consecución de sus objetivos.

3.- Por último, deseamos recomendar que se continúen los esfuerzos encaminados en orientar los planes de estudio de nivel superior con el fin de lograr una educación más amable, interesante, retadora, eficiente y sobre todo pertinente, que logre armonizar los intereses del mercado laboral, con los intereses de los mismos estudiantes de las IES privadas.

Los intereses del mercado laboral (**demanda laboral**) son contundentes:

- 1.- Todo aspirante a un puesto específico de trabajo debe de contar con: Los conocimientos propios de la profesión que demanda su puesto (saber hacer).
- 2.- Debe poseer las habilidades necesarias para desempeñar las funciones y responsabilidades que demanda su posición (poder hacer).
- 3.- Debe contar con las actitudes necesarias para lograr los objetivos en su puesto (querer hacer), y
- 4.- Debe contar con una serie de contactos y relaciones que le permitan facilitar el ejercicio de sus funciones y responsabilidades de su puesto (facilitar hacer).

Como contraparte el estudiante de una carrera profesional (**oferta laboral**) siempre aspira a:

- 1.- Encontrar un puesto profesional que le permita trabajar en lo que considera que es bueno para hacer.
- 2.- Le gusta hacer.
- 3.- Le pagarán equitativamente por hacer y
- 4.- Le otorgarán las facilidades y facultades para hacerlo.

Parece fácil el armonizar estos dos puntos de vista, sin embargo, este tema de discusión se ha mantenido vigente hasta nuestros días y ha dado lugar, sobre todo, a multitud de teorías o modelos económicos tratando de armonizarlos a nivel mundial y local ambos intereses.

REFERENCIAS

- Adler, M. y Zigilio, E. (1996). *Gazing into the oracle: The Delphi method and its application to social policy and public health*. London: Jessica Kingsley.
- Aguayo, R. (1990). *Dr. Deming, the American who taught the Japanese about quality*. New York: Simon and Schuster.
- Arcaro J. S. (1995). *Quality in education: An implementation handbook*. E.U. :St, Lucie press.
- Argudín Y. (2005). *Educación basada en competencias: nociones y antecedentes*. México: Trillas.
- Babbie, E. (1992). *The practice of social research*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Berry, T H. (1991). *Managing the Total Quality transformation*. USA: McGraw-Hill.
- Blackburn, R. & Rosen, B. (1993). Total Quality Management and Human Resource Management: Lessons Learned. *The Academy of Management Executive* 7, num.3, pp.49-66.
- Borg, W.R. y Gall, M.D. (1996). *Educational research*. Nueva york: Longman.
- Braslavsky, C. (2004). Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI. *Revista iberoamericana sobre calidad, eficiencia y cambio en educación*. Madrid: Fundación Santillana. Vol 4, Número 1.
- Bula, G. (2004). *Liberalización del comercio y educación superior*. Bogotá: Andrés Bello.
- Cano, E. (1998). *Evaluación de la calidad educativa*. España: Muralla.
- Chou, Ch. (2002). Developing the e- Delphi system: a web based forecasting tool for educational research. *British Journal of Educational Technology*, (33) 2, 233-236.
- Clayton, M. (1997). Delphi: A technique to harness expert opinion for critical decision-making tasks in education. *Educational Psychology*, (17) 4, 373-387.
- Creswell, J. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and methods approaches*. (2nd.Ed.). UU.EE.: Sage.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free*. New York; McGraw-Hill.
- Deming. W. E. (1986). *Out of crisis*. USA: The Deming Institute.

- Deming, W. E. (1994). *The new economics in industry, government and education*, 2nd. Ed. USA: The Deming Institute.
- Endacott, R. Clifford, C. & Tripp, J. (1999). Can the needs of the critically ill child be identified using scenarios? Experiences of a modified Delphi study. *Journal of Advanced Nursing*, (30) 3, 665-667.
- Feigenbaum, A. V. (1956). Total Quality Control. *Harvard Business Review*, November-December, pp. 94-98.
- Feigenbaum, A. V. (1986). *Control Total de Calidad*. México: CECSA.
- González J., Galindo N., Galindo J. L. y Gold M. (2004). *Los paradigmas de la calidad educativa: De la auto evaluación a la acreditación*. México: G.R.O.
- Hasson, F., Keeney, S., & McKeena, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008-1015.
- Hellsten, U. & Klefsjö, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine*, 12(4), 121-163.
- Hernandez, G. y Montoya, J. (1995). *Una mirada al mundo de la educación a distancia*. Ponencia presentada en el Módulo 0 del Programa de Formación de Recursos Humanos del CREAD. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Hernandez Sampieri R., Fernández – Collado C., Baptista Lucio P. (2006). *Metodología de la Investigación Cuarta Edición*. México: Mc Graw-Hill.
- <http://www.qsrinternational.com/about-qsr.aspx>
- INEGI. (2007), *Anuario Estadístico del Estado de Nuevo León, Tomo I Y II*. México: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de calidad?: La modalidad estilo japonés*. Colombia: Editorial Norma.
- Juran, J. (2000). How to think about Quality. In Juran, Joseph M. and Godfrey, A. Blanton (ED.), *Juan's quality handbook, 5th. Edition*. New York: McGraw-Hill International.
- Kerlinger, F. N. (1988). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw-Hill.
- Laval, C. (2004), *La escuela no es una empresa: El ataque neoliberal a la enseñanza pública*. Barcelona. Paidós Ibérica.

- Linstone, H. A. & Turoff, M.T. (1975). *The Delphi method techniques and applications*. London: Addison-Wesley.
- López M. (1999). *A la Calidad por la evaluación*. España: Editorial Praxis S.A.
- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2005). Appendix A: Theory Building and Systematic Research Methods in *Organizational Behavior*. 3th. Ed. USA: McGraw-Hill.
- Oaklands, J. S. (1999). *Administración por calidad total*. México: CECSA.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). (2006). *Estado de Nuevo León, México. Reporte de Caso de Estudio*. Programa INVITE.
- Ortega, I. (2007). *Nuevo León en el siglo XX. La industrialización. Del segundo auge industrial a la crisis de 1982. Tomo II*. México. Fondo editorial de Nuevo León.
- Pearce, J. A. II & Robinson, R. Jr. (2001). *Strategic management: Formulation, Implementation and Control*. 7th. Ed. Boston: McGraw-Hill.
- Powell, S. (2001). Spotlight on Armand Feigenbaum. *Measuring Business Excellence*, 11(6), pp.376.
- Rey R. y Santa Maria J.M. (2000). *Transformar la educación en un contrato de calidad*. España: R.G.M.,S.A.
- Rositas J. (2005), *Factores Críticos de Éxito en la Gestión de Calidad y su Grado de Presencia e Impacto en la Industria Manufacturera Mexicana*. México :UANL
- Richards, J. & Curran. C. (2002). Oracles on “advertizing”, Searching for a definition. *Journal on Advertizing*, (3) 2.
- Sashkin, M. & Kiser, K. J. (1993). *Putting Total Quality Management to Work*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. pp. 39.
- Senlle A. y Gutierrez N., (2005). *Calidad en los servicios Educativos*, México: Diaz de Santos.
- Sierra, R. (1994). *Técnicas de investigación social*. Madrid: Paraninfo.
- Stahl, N., & Stahl, R. (1991). We can agree after all! Achieving consensus for a critical thinking component of a gifted program using the Delphi technique. *Roeper Review*, (14)2, 79-88.
- Taborga, H. (1995). *Cómo hacer una tesis*. México: Grijalbo.

Welty, G. (1992). *Problems of selecting experts for Delphi excersise*. Academy of Management Journal, (15)1,. 121-125.

www.mtycic.com.mx ciudad internacional del conocimiento.

Zavala J.R. (1990). *Historia de la Educación Superior en Nuevo León*. México: UANL.

APENDICE: A

Carta de presentación e invitación a la primera ronda.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
FACULTAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Monterrey, N.L. a día de Junio de 2007

Nombre del experto.

Puesto.

Nombre de la Institución.

Estimado,

Me permito atentamente saludarlo y comunicarle que me encuentro actualmente estudiando el Programa de Doctorado en Filosofía con Especialidad en Educación. El trabajo de investigación de Tesis Doctoral que realizo se titula “Factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa de las Instituciones de Educación Superior privadas del Estado de Nuevo León”.

Para la realización del presente estudio y siguiendo los parámetros que define la metodología de la investigación, es necesario realizar entrevistas con expertos en esta materia, de distintas instituciones de la localidad, con el fin de poder encontrar consensos en sus opiniones.

Usted ha sido seleccionado para participar con sus opiniones en el presente estudio considerando su trayectoria dentro de educación superior, por lo que le agradezco de antemano su participación invitándolo a familiarizarse con la metodología que se seguirá para la realización de la próxima entrevista.

Gracias nuevamente por su confirmación su participación como experto en nuestra investigación.

Atentamente,

Dr.(c) Alfonso Hernán García Treviño.

Instructivo y definiciones clave.

Primera ronda:

Se realizará una entrevista semi-estructurada, iniciando con una pregunta abierta con el fin de obtener del experto su opinión sobre el tema señalado. La entrevista será grabada para poder realizar una transcripción posterior de la misma y poder procesar los datos con un análisis cualitativo. Una vez que el experto contesta la primera pregunta, el entrevistador podrá realizar preguntas semi-estructuradas con el fin de aclarar y/o aumentar los conceptos expuestos por el experto.

La primera pregunta abierta será: ¿Cuáles son en su opinión los factores críticos de éxito que determinan la gestión de calidad educativa en las instituciones de educación superior privadas del Estado de Nuevo León?

Una vez que termine de exponer sus ideas, le solicitaremos, por medio de una entrevista semi-estructurada algunas ideas o conceptos adicionales en el tema.

Instrucciones:

Para responder a esta pregunta, le solicitamos atentamente que sea claro y específico en sus aportaciones. Le informamos que sus aportaciones serán de gran trascendencia ya que ayudarán a construir un modelo descriptivo de la gestión de calidad educativa de nivel superior en el Estado de Nuevo León. En seguida le proporcionamos una guía de definiciones de los conceptos clave más importantes, con el propósito de unificar criterios:

a) Gestión de calidad:

La Gestión de Calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos realizados por los diversos grupos de una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes (Feigenbaum, 1956).

b) Calidad educativa: Se define como la instrucción académica impartida en su conjunto (teórico-práctico) que le permiten a los graduados responder adecuadamente con las exigencias de su profesión y le permiten incorporarse al mercado laboral. Esto logra la imagen de respeto y aceptación de sus egresados por parte de la sociedad, su entorno económico, sus instituciones y otros centros educativos de nivel superior. La palabra calidad puede ser entendida en dos sentidos. Por un lado narra características o elementos que distinguen algo. No implica un juicio de valor sino que señala una cualidad. Por otro lado esta el sentido normativo, en el cual la calidad se entiende en términos absolutos de superioridad o excelencia. Implica un juicio de valor y por ende una comparación con sus similares (Cano, 1998).

c) Factores críticos: Aquellos elementos o características imprescindibles que una institución de educación superior debe considerar e incorporar eficientemente con el fin de mantener y elevar la calidad de su sistema educativo.

d) Educación superior: Se entiende por educación superior los siguientes niveles académicos:

- Técnico Superior Universitario o Profesional Asociado.
- Licenciaturas.
- Especialidades.
- Maestrías.
- Doctorados.

Gracias de antemano por su participación. Le confirmamos que los conceptos vertidos por usted en la presente investigación serán estrictamente confidenciales y de uso exclusivo para la realización del estudio..

APENDICE: B

Invitación a segunda ronda y cuestionario

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
DIVISIÒN DE POSGRADOS

Monterrey, N.L. a día de febrero del 2009.

Nombre:

Institución:

Puesto:

Estimado,

Nuevamente me dirijo a usted atentamente, para invitarlo a participar en la segunda ronda con el fin de recabar las opiniones de expertos en educación superior privada del Estado de Nuevo León en relación a los factores clave de éxito de la gestión de calidad educativa.

El ejercicio a seguir en esta segunda fase es solicitarle que usted evalúe los factores que fueron encontrados después de sumarizar y clasificar todas las opiniones vertidas por los expertos y agruparlas en categorías por medio de un análisis cualitativo.

A continuación encontrara el instrumento de evaluación de los factores críticos de éxito y sus instructivos correspondientes.

Agradeciendo de antemano su participación

Atentamente,

Dr.(c) Alfonso Hernán García Treviño.

Archivo de Categorizaciones por subfactor.xls

PRIMER FORMATO: EVALUACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA.

A continuación usted encontrará los principales factores de éxito o categorías que los expertos a través de la primera entrevista han definido como prioritarios para lograr una gestión de calidad educativa en las instituciones de educación superior privadas del Estado de Nuevo León.

Agradeceremos analice dichos factores clave de éxito y ordénelos en base al grado de importancia o al grado de influencia que tienen para lograr la gestión de calidad educativa en base al siguiente orden:

Orden de importancia:

10.- Al factor clave de éxito más importante. 1.- Al factor clave de éxito menos importante, con sus respectivos valores intermedios 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, y 2.

FACTOR	ORDEN DE IMPORTANCIA
1. LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN.	_____
2. PLANEACIÓN EDUCATIVA.	_____
3. MODELO EDUCATIVO.	_____
4. GESTION ESCOLAR.	_____
5. DISEÑO CURRICULAR.	_____
6. INFRAESTRUCTURA.	_____
7. MAESTROS.	_____
8. ALUMNOS.	_____
9. VINCULACION CON MERCADO.	_____
10. FACTOR GOBIERNO.	_____

Si considera pertinente hacer comentarios adicionales relativos al tercer cuestionario, sírvase incluirlos en esta sección:

SEGUNDO FORMATO: EVALUACIÓN DE LOS SUBFACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA.

A continuación usted encontrará los principales sub-factores o sub-categorías de éxito que los expertos a través de la primera entrevista han definido como prioritarios para lograr una gestión de calidad educativa en las instituciones de educación superior privadas del Estado de Nuevo León.

Agradeceremos analice dichos sub-factores de éxito en la gestión de calidad educativa y evalúe si comparte o no comparte su contribución en base a la siguiente escala de Likert.

Calificación:

- 5.- Es prioritario como sub-factor clave de éxito para la gestión de calidad educativa.
- 4.- Es importante como sub-factor clave de éxito para la gestión de calidad educativa.
- 3.- Es más o menos importante como sub-factor clave de éxito para la gestión de calidad educativa.
- 2.- Algunas veces es importante como sub-factor clave de éxito para la gestión de calidad educativa.
- 1.- No es importante como sub-factor clave de éxito para la gestión de calidad educativa.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO:

1.- LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN:	
1.1.- Liderazgo del fundador o fundadores.	5-4-3-2-1
1-2.- Liderazgo del Rector.	5-4-3-2-1

2.- PLANEACIÓN EDUCATIVA:	
2.1.- Planeación estratégica.	5-4-3-2-1
2.2.- Adecuación al segmento socio-económico.	5-4-3-2-1
2.3.- Visión del cliente.	5-4-3-2-1
2.4.- Relación costo-beneficio.	5-4-3-2-1

3.- MODELO EDUCATIVO:	
3.1.- Modelo de plan académico.	5-4-3-2-1
3.2.- Enfoque a la investigación.	5-4-3-2-1
3.3.- Tamaño de la institución.	5-4-3-2-1
3.4.- Enfoque a la globalización.	5-4-3-2-1

4.- GESTION ESCOLAR:	
4.1.- Procesos administrativos.	5-4-3-2-1
4.2.- Sistemas de evaluación interna.	5-4-3-2-1
4.3.- Sistemas de evaluación externa.	5-4-3-2-1

4.4.- Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).	5-4-3-2-1
4.5.- Benchmarking.	5-4-3-2-1
4.6.- Tablero Control.	5-4-3-2-1
4.7.- Consejos Directivos.	5-4-3-2-1
4.8.- Programas de Tutoraje.	5-4-3-2-1

5.- DISEÑO CURRICULAR:	
5.1.- Curricula o planes de estudio.	5-4-3-2-1
5.2.- Actividades de formación integral (AFI).	5-4-3-2-1

6.- INFRAESTRUCTURA:	
6.1.- Instalaciones.	5-4-3-2-1
6.2.- Biblioteca.	5-4-3-2-1
6.3.- Imagen institucional.	5-4-3-2-1

7.- MAESTROS:	
7.1.- Perfil.	5-4-3-2-1
7.2.- Capacitación a maestros.	5-4-3-2-1

8.- ALUMNOS:	
8.1.- Perfil.	5-4-3-2-1
8.2.- Capacitación a alumnos.	5-4-3-2-1

9.- VINCULACIÓN CON MERCADO:	
9.1.- Programas de emprendedorismo.	5-4-3-2-1
9.2.- Bolsa de trabajo.	5-4-3-2-1
9.3.- Educación continua.	5-4-3-2-1
9.4.- Talleres a la comunidad.	5-4-3-2-1

10.- FACTOR GOBIERNO:	
10.1.- Cumplir con la Ley Federal de Educación.	5-4-3-2-1
10.2.- Cumplir con la Ley Estatal de Educación.	5-4-3-2-1
10.3.- Cumplir con el Reglamento de la Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León.	5-4-3-2-1
10.4.- Cumplir con las observaciones y recomendaciones en las inspecciones de la Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León.	5-4-3-2-1

Si considera pertinente hacer comentarios adicionales relativos al segundo cuestionario, sírvase incluirlos en esta sección:

Comentarios al segundo cuestionario:

TERCER FORMATO: EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS CLAVE DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA.

A continuación usted encontrará los principales elementos de éxito que los expertos a través de la primera entrevista han definido como prioritarios para lograr una gestión de calidad educativa en las instituciones de educación superior privadas del Estado de Nuevo León.

Agradeceremos analice dichos elementos de éxito en la gestión de calidad educativa y evalúe si comparte o no comparte su contribución en base a la siguiente escala de Likert.

Calificación:

- 5.- Es prioritario como elemento clave de éxito para la gestión de calidad educativa.
- 4.- Es importante como elemento clave de éxito para la gestión de calidad educativa.
- 3.- Es más o menos importante como elemento clave de éxito para la gestión de calidad educativa.
- 2.- Algunas veces es importante como elemento clave de éxito para la gestión de calidad educativa.
- 1.- No es importante como elemento clave de éxito para la gestión de calidad educativa.

1.- LIDERAZGO

1.1.- Liderazgo del fundador o fundadores:	
1.1.1.- La imagen del fundador o fundadores de la universidad ante la sociedad, ayuda a mantener un reconocimiento como institución comprometida con sus objetivos académicos de excelencia.	5-4-3-2-1
1.1.2.- La imagen del consejo de administración, que es conformado por empresas líderes de la comunidad, reflejan una imagen de institución de calidad educativa.	5-4-3-2-1
1.1.3.- La imagen de los fundadores no tiene relación directa con la imagen de calidad educativa en una institución	5-4-3-2-1
1.2.- Liderazgo del Rector:	
1.2.1.- La parte más importante de la “gestión de calidad educativa”, es la parte del liderazgo que se ejerce desde la rectoría de la institución.	5-4-3-2-1
1.2.2.- Un buen líder hace que las cosas funcionen.	5-4-3-2-1
1.2.3.- Un buen líder saca el mejor resguardo de los recursos con los que cuenta la institución.	5-4-3-2-1
1.2.4.- Un buen líder logra resultados favorables en el aspecto académico.	5-4-3-2-1
1.2.5.- Un buen líder hace enlaces con la comunidad educativa del plantel y logra que trabajen en equipo.	5-4-3-2-1
1.2.6.- Un buen líder entiende las necesidades de la comunidad que atiende y actúa en consecuencia.	5-4-3-2-1

1.2.7.- Un buen líder ayuda a la institución a obtener los recursos necesarios para su operación.	5-4-3-2-1
1.2.8.- Un buen líder motiva a sus maestros a capacitarse, porque muchas veces los maestros no tienen la iniciativa de hacerlo por su cuenta	5-4-3-2-1
1.2.9.- Un buen líder atrae y genera las facilidades y el ambiente o clima organizacional adecuado, para que se cumplan los objetivos de la institución.	5-4-3-2-1
1.2.10.- Un buen líder convoca a que los maestros generen arraigo en la institución para evitar la rotación de maestros, especialmente los más capacitados.	5-4-3-2-1
1.2.11.- Un buen líder no influye directamente en la gestión de calidad educativa	5-4-3-2-1

2.- PLANEACIÓN EDUCATIVA:

2.1.- Planeación Estratégica:	
2.1.1.- El proceso educativo requiere primeramente de un proceso de planeación estratégica.	5-4-3-2-1
2.1.2.- El tener definida la Misión y Visión de la institución, te obligan a no perder el camino.	5-4-3-2-1
2.1.3.- Después de definir la Misión y Visión, se procede a definir los objetivos a alcanzar.	5-4-3-2-1
2.1.4.- Frecuentemente es necesario platicar con los alumnos, ya que son nuestros clientes y descubrir que es lo que quieren y necesitan, o bien, identificar que problemas tienen para sacar adelante sus estudios.	5-4-3-2-1
2.1.5.- Frecuentemente es importante platicar con los empleadores de nuestros alumnos, ya que esto te ayuda a definir el perfil de egreso del estudiante que necesitan.	5-4-3-2-1
2.1.6.- “Planeación educativa” va más encaminada a definir que es lo que quiero hacer con la institución (quiero que sea una IES global...) y “Gestión de Calidad Educativa” es hacer cada vez mejor lo que estoy haciendo actualmente.	5-4-3-2-1
2.1.7.- “Planeación Educativa” (a donde quiero llegar) requiere de una “Planeación Económica”, que implica una gestión de recursos financieros para lograrlo.	5-4-3-2-1
2.1.8.- El proceso de “Planeación Educativa” implica definir el rumbo de la institución a la Zona Roja (búsqueda de una diversificación de carreras) o a la Zona Azul (búsqueda de la concentración y/o especialización de carreras ofertadas).	5-4-3-2-1
2.1.9.- Las IES exitosas actualmente, son aquellas que son capaces de adaptarse a las necesidades del mercado (los contratantes de sus estudiantes) y adaptan sus currículas a estas nuevas necesidades.	5-4-3-2-1
2.1.10.- Es importante tener una filosofía institucional claramente definida, ya que nos permite estar muy enfocados y así tenemos muy clara la misión, visión y objetivos la institución.	5-4-3-2-1

2.1.11.- El problema que veo es que se tome a la universidad como una “aceleradora de empresas” o como una institución “resolvedora de problemas concretos”, que a lo mejor son necesarios para México o para algún interés particular, transformándose así a una institución “capacitadora”, permitiendo que se pierda la misión principal de la misma, que es la búsqueda de la verdad.	5-4-3-2-1
2.1.12.- Lo importante es realizar estudios de mercado previos para estimar la demanda potencial en las carreras que ofertaremos.	5-4-3-2-1
2.1.13.- Un factor importante es definir el perfil del alumno que voy a tener, porque un alumno local necesita ciertas cosas y un alumno foráneo requiere otras adicionales y que es necesario cumplir para invitarlos.	5-4-3-2-1
2.1.14.- Es importante “ubicarte” como una institución prestadora de servicios. Entonces es necesario ser excelentes en el aspecto de brindar un servicio educativo a la medida que nuestros usuarios lo requieran.	5-4-3-2-1
2.1.15.- Parte importante de la planeación estratégica es definir el perfil de egreso de los estudiantes de la institución.	5-4-3-2-1
2.1.16.- La planeación estratégica no contribuye en la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1
2.2.- Adecuación al segmento socio-económico:	
2.2.1- Es importante la planeación desde un inicio, es decir, que la universidad identifique el sector socio-económico en dónde desea operar con éxito.	5-4-3-2-1
2.2.2.- Las IES exitosas realizan sondeos en la demanda y en el perfil de los profesionistas que requiere el mercado y adecuan sus estrategias operativas en consecuencia.	5-4-3-2-1
2.2.3.- Lo más importante es ubicar el mercado (estrato socio-económico) al que se le prestará el servicio educativo y diseñar los programas educativos en consecuencia.	5-4-3-2-1
2.2.4.- El segmento socio-económico que decidas atender, no tiene influencia respecto a la gestión de calidad educativa de la institución.	5-4-3-2-1

2.3.- Visión del cliente:

2.3.1.- Mi cliente es el sector empresarial.	5-4-3-2-1
2.3.2.- El receptor último de mi servicio educativo es la sociedad del país.	5-4-3-2-1
2.3.3.- El principal receptor del servicio educativo es el alumno.	5-4-3-2-1
2.3.4.- El receptor último de los servicios educativos son los padres de familia.	5-4-3-2-1
2.3.5.- El éxito de esta institución se funda en la idea de dar oportunidad de estudios a las personas que trabajan, y convertirse así en profesionistas.	5-4-3-2-1
2.3.6.- Lo que nos interesa como universidad es que el alumno tenga empleo cuando se gradúe.	5-4-3-2-1
2.3.7.- La visión del cliente no afecta en la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1

¿Quién es el receptor de los servicios educativos de su institución?

El alumno: _____ Los padres de familia: _____ Los empleadores: _____

La sociedad: _____ Otro _____ = 100%

2.4.- Relación costo-beneficio:

2.4.1.- En promedio, el alumno debe recuperar su inversión en un periodo corto de tiempo, es decir de uno o dos años de su sueldo.	5-4-3-2-1
2.4.2.- Lo ideal es que se pudiera ir homologando la calidad de la educación en todas las instituciones, y no que la calidad de la educación esté en función del costo (colegiatura) que el alumno pueda pagar.	5-4-3-2-1
2.4.3.- Hay universidades que ofrecen programas de estudio muy económicos, pero pueden estar utilizando maestros de bajo perfil. Entonces parece necesario el tener que regular el nivel mínimo de conocimiento y habilidades de los maestros.	5-4-3-2-1
2.4.4.- En las IES privadas el factor finanzas sanas es un aspecto muy importante de sobrevivencia y las colegiaturas son el factor determinante para lograrlo. Lograr el equilibrio entre ingresos y egresos es vital, esto sin sacrificar la calidad educativa.	5-4-3-2-1
2.4.5.- La sociedad cuestiona cada vez más lo que va a recibir de educación a cambio de su dinero, como factor de difícil solución. Siempre se esta comparando las diferentes opciones educativas que oferta el mercado.	5-4-3-2-1
2.4.6.- Los padres de familia no reparan en hacer un gasto una vez que han tomado una decisión, y que están convencidos de la calidad del servicio educativo que recibirán sus hijos.	5-4-3-2-1
2.4.7.- Las IES privadas vivimos de las cuotas de los estudiantes. No recibimos fondos gratuitos de ningún tipo, por lo tanto, tenemos que satisfacer las expectativas de los estudiantes y sus padres.	5-4-3-2-1
2.4.8.- El mejor indicador de éxito para la operación de una IES privada es distribuir su presupuesto de tal forma que queden recursos económicos para cubrir: (a) 60% para pago de la nómina. (b) 30% para pago de gastos de operación y mantenimiento y (c) 10% para otros proyectos de mejora, que incluye: nuevos edificios, estudios de benchmarck , investigaciones entre otras cosas.	5-4-3-2-1
2.4.9.- La relación costo-beneficio no afecta en la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1

3.- MODELO EDUCATIVO:

3.1.- Modelo de plan académico:

3.1.1.- Los modelos educativos presenciales garantizan mejor el proceso de enseñanza – aprendizaje en el alumno	5-4-3-2-1
3.1.2.- Los modelos educativos a distancia garantizan mejor el proceso de enseñanza – aprendizaje en el alumno.	5-4-3-2-1
3.1.3.- Los modelos educativos mixtos (presenciales y a distancia) garantizan mejor el proceso de enseñanza – aprendizaje en el alumno	5-4-3-2-1

3.1.4.- Los modelos educativos lineales y con seriación mejoran el proceso de enseñanza – aprendizaje en el alumno.	5-4-3-2-1
3.1.5.- Los modelos educativos modulares mejoran el proceso de enseñanza – aprendizaje en el alumno.	5-4-3-2-1
3.1.6.- Los modelos educativos semestrales mejoran el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.	5-4-3-2-1
3.1.7.- Los modelos educativos tetramestrales mejoran el proceso de enseñanza - aprendizaje de los alumnos.	5-4-3-2-1
3.1.8.- Los modelos educativos orientados a capacitar para el ejercicio de una profesión son los mejores.	5-4-3-2-1
3.1.9.- Los modelos educativos orientados a educar integralmente a un profesionista son los mejores.	5-4-3-2-1
3.1.10.- Los modelos educativos orientados a la enseñanza e investigación profesional son los mejores.	5-4-3-2-1
3.1.11.- Los modelos educativos de educación superior, deben de ser impartidos por docentes.	5-4-3-2-1
3.1.12.- Los modelos educativos de educación superior, deben de ser impartidos por profesionistas.	5-4-3-2-1
3.1.13.- Los modelos educativos de educación superior, deben de ser impartidos por maestros – investigadores.	5-4-3-2-1
3.1.14.- Los planes educativos deben garantizar el empleo.	5-4-3-2-1
3.1.15.- La universidad debe ser un foco de atracción cultural, un foco de formación, de búsqueda constante de la verdad. Ninguno somos poseedores de toda la verdad, sino que somos buscadores de la verdad.	5-4-3-2-1
3.1.16.- El modelo educativo debe estar orientado a conocer de Filosofía y de Humanidades, para concientizar al hombre a dialogar y buscar siempre el bien común.	5-4-3-2-1
3.1.17.- El modelo educativo debe proporcionarle al alumno conocimientos y metodologías para la solución de problemas propios de su profesión.	5-4-3-2-1
3.1.18.- Un modelo educativo sin humanidades, tiende a centrarse en la tecnología misma, o en la mercadotecnia o economía, y hay que recordar que no es el único fin del hombre.	5-4-3-2-1
3.1.19.- Tenemos un modelo educativo más enfocado a la especialidad que a la diversificación y eso nos da más profundidad en lo que hacemos.	5-4-3-2-1
3.1.20.- Tenemos un modelo exitoso basado en educación personalizada, con grupos pequeños de alumnos. El maestro verdaderamente conoce al alumno y el alumno verdaderamente conoce al maestro.	5-4-3-2-1
3.1.21.- Para que un modelo educativo sea exitoso, debe tener muy en claro cual es la visión y la misión de la institución.	5-4-3-2-1

3.1.22.- El éxito de esta institución es que nació más que de lo académico, nació de las empresas, o sea, con un profundo conocimiento sobre la actividad que nos ocupa y la necesidad de profesionalizarla.	5-4-3-2-1
3.1.23.- El modelo educativo debe responder a la necesidad de crear un profesionista pertinente a las necesidades del mercado.	5-4-3-2-1
3.1.24.-Nuestro modelo educativo se enfoca en los alumnos, porque sabemos que el alumno en sí mismo es el portador de la calidad educativa de una institución, de tal suerte que es mediante sus juicios, sus habilidades, sus conocimientos y actitudes con los que interactúa en sociedad, cuando demuestra que “hubo” o “no hubo” calidad educativa en la institución que lo formó.	5-4-3-2-1
3.1.25.- Nuestro modelo educativo busca la exigencia académica pero es comprensivo, de tal forma que no es rígido o inflexible, ya que esto termina por destruir la autoestima de nuestros estudiantes.	5-4-3-2-1
3.1.26.- Un error común es transformar un modelo educativo a un modelo empresarial.	5-4-3-2-1
3.1.27.- Para ser exitosos, el modelo educativo debe establecer: (a) los programas de estudio o curricula, (b) el perfil de los profesores, (c) la manera en que los objetivos académicos deben de ser logrados, (d) sin olvidar a el elemento principal que es el estudiante y su perfil de egreso.	5-4-3-2-1
3.1.28.- El modelo educativo no contribuye en la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1

3.2.- Enfoque a la investigación:

3.2.1.- En el proceso de enseñanza se debe incluir a la investigación, ya que es parte importante de la formación profesional.	5-4-3-2-1
3.2.2.- Invitar a investigadores internacionales a exponer sus trabajos en la institución ha sido una buena técnica de aprendizaje para los alumnos, ya que entran en contacto con los diferentes métodos para elaborar estudios de investigación.	5-4-3-2-1
3.2.3.- La investigación realizada por una institución, ayuda a mejorar sus planes de estudio.	5-4-3-2-1
3.2.4.- Es importante acercarse a las empresas y atraer proyectos de investigación.	5-4-3-2-1
3.2.5.- Si el maestro no piensa y no dedica tiempo a pensar, que eso es investigación, definitivamente no puede formar a los alumnos en saber cómo pensar.	5-4-3-2-1
3.2.6.- Las universidades deben de crear “Centros de Investigación”, con un cuerpo de investigadores, talleres, laboratorios, sistemas e instalaciones, para que las empresas e instituciones soliciten trabajos de investigación, proyectos de innovación o solución de problemas concretos, mismos que generan ciencia, tecnología y conocimiento.	5-4-3-2-1

3.2.7.- Las universidades deben de ser medios para la realización de investigaciones y generación de patentes para un país.	5-4-3-2-1
3.2.8.- La investigación no contribuye en la gestión de calidad educativa.	

3.3.- Tamaño de la institución:

3.3.1.- Para lograr éxito en la gestión de calidad educativa la institución debe ser pequeña y especializada en ciertas profesiones.	5-4-3-2-1
3.3.2.- Para lograr éxito en la gestión de calidad educativa la institución debe ser pequeña, especializada en ciertas carreras y diversificada en varios campus en distintas entidades.	5-4-3-2-1
3.3.3.- Para lograr éxito en la gestión de calidad educativa, la institución debe ser grande y diversificada en varias carreras.	5-4-3-2-1
3.3.4.- Para lograr éxito en la gestión de calidad educativa, la institución debe ser grande, diversificada en varias carreras y con varios campus operando y en distintas entidades.	5-4-3-2-1
3.3.5.- El no ser una institución grande, favorece para tener un mejor control en lo que hacemos.	5-4-3-2-1
3.3.6.- El tener varios campus nos favorece, porque cada campus comparte experiencias exitosas de gestión de calidad educativa con el resto.	5-4-3-2-1
3.3.7.- El tamaño de la institución no tiene influencia sobre la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1

3.4.- Enfoque a la globalización:

3.4.1.- En un modelo educativo con enfoque global, los estudiantes deben de ser competitivos internacionalmente.	5-4-3-2-1
3.4.2.- En un modelo educativo con enfoque global, los estudiantes deben dominar adicionalmente el idioma inglés.	5-4-3-2-1
3.4.3.- En un modelo educativo con enfoque global, los estudiantes deben dominar adicionalmente al idioma inglés, y otra lengua extranjera.	5-4-3-2-1
3.4.4.- En un modelo educativo con enfoque global, los estudiantes deben de tener capacidad de adaptación en otras culturas.	5-4-3-2-1
3.4.5.- Una IES privada global debe realizar convenios con otras universidades para intercambio de alumnos.	5-4-3-2-1
3.4.6.- Una IES privada global debe realizar convenios con otras universidades para el intercambio de maestros.	5-4-3-2-1
3.4.7.- Una IES privada global debe realizar convenios con otras universidades para estructurar planes de estudio con doble titulación (nacional e internacional).	5-4-3-2-1

3.4.8.- Un modelo educativo con enfoque global debe entrenar a sus alumnos para que puedan hacerse valer en otras culturas.	5-4-3-2-1
3.4.9.- La globalización influye en tus modelos educativos en dos sentidos: (a) la influencia de la tecnología de vanguardia en la educación, (b) en los niveles de calidad educativa de tus contrapartes.	5-4-3-2-1
3.4.10.- En la globalización, el intercambio de maestros no es un tema sencillo, ya que un maestro debe interiorizarse en el cómo se piensa en la otra cultura, para adecuar su proceso de enseñanza-aprendizaje a este nuevo esquema, esto , si quiere ser exitoso.	5-4-3-2-1
3.4.11.- Globalización sí, pero sin perder el sentido de patria, de sentir que pertenecemos y somos de un lugar.	5-4-3-2-1
3.4.12.- Globalización sólo para conocer otros contextos, no para perder la singularidad e individualidad.	5-4-3-2-1
3.4.13.- La globalización no contribuye en la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1

4.- GESTIÓN ESCOLAR:

4.1.- Procesos administrativos:

4.1.1.- Es mejor centralizar los procesos administrativos para lograr un mejor control en la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1
4.1.2.- Es mejor centralizar los procesos didácticos para asegurar la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1
4.1.3.- Es mejor centralizar los procesos de evaluación académica de los alumnos para asegurar los niveles de aprendizaje.	5-4-3-2-1
4.1.4.- Es mejor descentralizar los procesos administrativos para lograr un mejor control en la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1
4.1.5.- Es mejor descentralizar los procesos didácticos para asegurar la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1
4.1.6.- Es mejor descentralizar los procesos de evaluación académica de los alumnos para asegurar los niveles de aprendizaje.	5-4-3-2-1
4.1.7.- Es necesario contar con un reglamento para los alumnos para asegurar la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1
4.1.8.- Es necesario contar con un reglamento para los maestros para asegurar la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1
4.1.9.- Es necesario contar con un reglamento interior de trabajo para asegurar la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1
4.1.10.- Es necesario contar con un programa de seguimiento por parte de la institución que asegure que los programas curriculares se cumplan correctamente para asegurar la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1

4.1.11.- El factor administrativo es el que se debe encargar de agrupar y coordinar exitosamente tanto el recurso de “modelo educativo” como el recurso de “los maestros” como ejecutores.	5-4-3-2-1
4.1.12.- Es necesario que la institución tenga “orden” y “estructura administrativa”, para administrar cuidadosamente los recursos económicos de una institución.	5-4-3-2-1
4.1.13.- Nuestros procesos administrativos de éxito tienen un enfoque de “trato humano a los alumnos” y brindar calidad humana en todo el proceso administrativo.	5-4-3-2-1
4.1.14.- Nuestros procesos administrativos de excelencia están apoyados en la figura de la “prefectura” que esta orientada a brindar facilidades para que el proceso educativo se de correctamente.	5-4-3-2-1
4.1.15.- Nuestros procesos administrativos de excelencia se apoya en dos figuras: el coordinador de área (encargado de lo administrativo) y el coordinador académico (encargado del proceso de enseñanza-aprendizaje).	5-4-3-2-1
4.1.16.- Los procesos administrativos no contribuyen en la ostión de calidad administrativa.	5-4-3-2-1

4.2.- Sistemas de evaluación interna:

4.2.1.- Los sistemas de evaluación interna deben de aplicarse a los maestros.	5-4-3-2-1
4.2.2.- Los sistemas de evaluación interna deben de aplicarse a los alumnos.	5-4-3-2-1
4.2.3.- Los sistemas de evaluación interna deben de aplicarse a las instalaciones.	5-4-3-2-1
4.2.4.- Los sistemas de evaluación interna deben de aplicarse a los sistemas administrativos.	5-4-3-2-1
4.2.5.- Los sistemas de evaluación interna deben de aplicarse al personal administrativo.	5-4-3-2-1
4.2.6.- Los sistemas de evaluación interna deben de aplicarse a los planes de estudio.	5-4-3-2-1
4.2.7.- Los sistemas de evaluación interna deben de aplicarse para medir el nivel de conocimientos en el idioma inglés del alumno	5-4-3-2-1
4.2.8.- Los sistemas de evaluación interna deben ser periódicos y permanentes.	5-4-3-2-1
4.2.9.- Los sistemas de evaluación interna deben de tener métricas lógicas.	5-4-3-2-1
4.2.10.- Las empresas deben evaluar los conocimientos y habilidades de los alumnos, con el fin de medir si los planes de estudio están actualizados, esto independientemente de sus calificaciones.	5-4-3-2-1
4.2.11.- Se deben de discutir con el maestro los resultados de la evaluación y se deben de establecen planes de mejora.	5-4-3-2-1
4.2.12.- Las evaluaciones internas a los maestros deben de estar orientadas a cubrir aspectos: (a) psicométricos, (b) nivel de conocimientos, (c) nivel de habilidades didácticas.	5-4-3-2-1

4.2.13.- Las evaluaciones internas dirigidas a los alumnos deben de estar orientadas a evaluar aspectos: (a) psicométricos, (b) conocimientos (c) habilidades de estudio.	5-4-3-2-1
4.2.14.- Los sistemas de evaluación interna a los alumnos deben de estar orientados a que filtren candidatos que vienen dañados socialmente o con adicciones.	5-4-3-2-1
4.2.15.- La evaluación a los alumnos debe de estar orientada a determinar si realmente se tiene un deseo de estudiar el nivel superior. Dar oportunidad a quien realmente tiene el deseo de hacerlo.	5-4-3-2-1
4.2.16.- Al maestro y al alumno hay que evaluarlos tanto en su capacidad de conocimientos, como en su integridad de vida.	5-4-3-2-1
4.2.17.- Es importante tener sistemas de evaluación interna de ingreso a los alumnos, diseñados especialmente para los requisitos de la profesión que se imparte. Cada profesión tiene sus propios requisitos.	5-4-3-2-1
4.2.18.- Los sistemas de evaluación interna no contribuyen en la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1

4.3.- Sistemas de evaluación externa:

4.3.1.- Los sistemas de evaluación externa deben de aplicarse a los maestros.	5-4-3-2-1
4.3.2.- Los sistemas de evaluación externa deben de aplicarse a los alumnos.	5-4-3-2-1
4.3.3.- Los sistemas de evaluación externa deben de aplicarse a las instalaciones.	5-4-3-2-1
4.3.4.- Los sistemas de evaluación externa deben de aplicarse a los sistemas administrativos.	5-4-3-2-1
4.3.5.- Los sistemas de evaluación externa deben de aplicarse a los planes de estudio.	5-4-3-2-1
4.3.6.- Es importante lograr acreditaciones por organismos internacionales para la institución, tanto en la parte académica como en la calidad educativa.	5-4-3-2-1
4.3.7.- Es importante lograr certificaciones en calidad ISO 9000.	5-4-3-2-1
4.3.8.- El examen del CENEVAL en un principio fue opcional como alternativa de titulación, pero ahora debe ser obligatorio.	5-4-3-2-1
4.3.9.- Es muy fácil engañarte solo con mediciones internas, sin compararte externamente.	5-4-3-2-1
4.3.10.- Si es importante el certificarte, pero más importante es el saber con quién te certificarás.	5-4-3-2-1
4.3.11.- Los programas de estudio deben de ser evaluados principalmente por los empleadores.	5-4-3-2-1
4.3.12.- Tengo sentimientos encontrados respecto al ISO 9000. El ISO 9000 es “dime que estas ofreciendo para que siempre lo hagas de la misma manera” y eso lo que logra es que ya te pusiste una camisa de fuerza. A lo mejor es la mejor camisa, pero puede llegar un momento en que ya no lo sea. Debemos tener sistemas de control pero sin que maten la innovación e iniciativa de la gente.	5-4-3-2-1

4.3.13.- Los sistemas de evaluación externa no contribuyen en la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1
--	-----------

4.4.- Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas):

4.4.1.- Es importante realizar periódicamente para la institución un estudio de FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y actuar en consecuencia.	5-4-3-2-1
4.4.2.- Es prioritario implementar estrategias administrativas para dar respuesta al análisis FODA.	5-4-3-2-1
4.4.3.- Es importante crear planes de contingencia en caso de problemas en la estrategia FODA.	5-4-3-2-1
4.4.4.- No es importante el análisis FODA para la gestión de calidad educativa en una institución.	5-4-3-2-1
4.5.- Benchmarcking:	
4.5.1.- Estos estudios deben de estar dirigidos a descubrir prácticas exitosas de otras instituciones y ver como incorporarlas.	5-4-3-2-1
4.5.2.- Es útil ver prácticas exitosas externas, pero es prioritario mejorar las internas.	5-4-3-2-1
4.5.3.- Realizamos este ejercicio principalmente con instituciones nacionales e internacionales que ofrecen servicios educativos similares a los nuestros, sobre todo para saber dónde estamos parados.	5-4-3-2-1
4.5.4.- Previo a incorporar prácticas exitosas externas, es necesario estudiar su factibilidad y repercusiones al adoptarlas en el ámbito interno	5-4-3-2-1
4.5.5.- Hacemos benchmark con instituciones educativas en nuestra especialidad, así como de la industria a la que atendemos, para conocer tanto las tendencias de las instituciones educativas, como de la industria.	5-4-3-2-1
4.5.6.- Siempre tendremos que estar en búsqueda de la mejora continua y adaptación de elementos exitosos, porque la educación es un proceso muy dinámico.	5-4-3-2-1
4.5.7.- Es importante asistir a congresos internacionales para ver tendencias hacia dónde va el mundo de la educación.	5-4-3-2-1
4.5.8.- El Benchmark debe estar orientado a encontrar las mejores prácticas administrativas.	5-4-3-2-1
4.5.9.- El benchmark debe estar orientado a encontrar los mejores modelos pedagógicos.	5-4-3-2-1
4.5.10.- El benchmarck debe estar orientado a encontrar el mejor entrenamiento a profesores.	5-4-3-2-1
4.5.11.- El Benchmarck debe estar orientado a encontrar los mejores sistemas de evaluación interna y externa.	5-4-3-2-1
4.5.12.- El Benchmarck debe estar orientado a encontrar los mejores contenidos curriculares.	5-4-3-2-1

4.5.13.- El Benchmarck debe estar orientado a detectar cambios en las demandas de la comunidad como nuevas carreras.	5-4-3-2-1
4.5.14.- El Benchmarck debe detectar buenas prácticas en la industria que puedan ser incorporadas a la institución educativa.	5-4-3-2-1
4.5.15.- El Benchmarck no apoya a la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1

4.6.- Tablero Control:

4.6.1.- Lo importante es establecer bien los conceptos importantes a evaluar en la institución y definir sus métricas.	5-4-3-2-1
4.6.2.- Después de las métricas, lo importante es poder definir planes de mejora.	5-4-3-2-1
4.6.3.- Los conceptos importantes a evaluar deben de ser tanto académicos como administrativos.	5-4-3-2-1
4.6.4.- El mejor indicador de éxito es que el empleador contrate a tus egresados.	5-4-3-2-1
4.6.5.- Existen cosas importantes en la gestión de calidad, pero algunas de ellas son difíciles de medir. Pero siempre buscamos formas de encontrar métricas para comparar avances.	5-4-3-2-1
4.6.6.- El Tablero Control es una herramienta muy profesional empleada para mejorar la calidad educativa en una institución y para el control de las variables que interactúan para alcanzarla.	5-4-3-2-1
4.6.7.- Lo mejor es tener indicadores, pero no demasiados que se conviertan en una camisa de fuerza, porque a veces tratamos de medir todo, cuantificarlo todo y con ello se coarta la innovación y la creatividad.	5-4-3-2-1
4.6.8. Lo mejor es no tener 100 indicadores. Tener 10 indicadores pero los más importantes. Si son muchos, te pierdes y te contradices en muchas ocasiones.	5-4-3-2-1
4.6.9.- El Tablero Control no contribuye en la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1

4.7.- Consejos Directivos:

4.7.1.- Los Consejos Directivos son de gran utilidad a la institución.	5-4-3-2-1
4.7.2.- Los Consejos Directivos definen el rumbo de la universidad.	5-4-3-2-1
4.7.3.- Los Consejos Directivos definen los objetivos específicos a seguir.	5-4-3-2-1
4.7.4.- El Consejo Directivo debe programar juntas periódicas con el fin de revisar los objetivos y la medición de avances	5-4-3-2-1
4.7.5.- El Consejo Directivo debe apoyar en la gestión de recursos económicos para el logro de los objetivos académicos.	5-4-3-2-1
4.7.6.- Nuestro Consejo Directivo esta formado por especialistas muy prestigiados, que orientan “el que hacer” de la institución.	5-4-3-2-1

4.7.7.- Para el logro de resultados, es necesario formar dos consejos: (a) El Consejo Administrativo que esta orientado a cuidar el manejo de los fondos económicos y, (b) El Consejo Académico que debe estar involucrado en el logro de los objetivos de enseñanza-aprendizaje de la institución.	5-4-3-2-1
4.7.8.- Un Consejo de Exalumnos orientado a crear apoyos para becas de alumnos, nos ha dado buenos resultados.	5-4-3-2-1
4.7.9.- El Consejo de Administración fija políticas y a través de dichas políticas, se dan los lineamientos operativos a seguir para el resto de la organización.	5-4-3-2-1
4.7.10.- Los Consejos no contribuyen a la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1

4.8.- Programas de Tutoraje:

4.8.1.- En la gestión de calidad educativa ayuda mucho el disponer de programas de tutoraje orientados a apoyar al estudiante a resolver sus problemas personales.	5-4-3-2-1
4.8.2.- En la gestión de calidad educativa ayuda mucho el disponer de programas de tutoraje orientados a apoyar al estudiante a resolver los problemas académicos.	5-4-3-2-1
4.8.3.- El programa de tutoraje debe estar orientado en ayudar al estudiante en saber cómo hacer investigación exitosa.	5-4-3-2-1
4.8.4.- El tutoraje debe estar orientado en apoyar al alumno en adquirir buenos hábitos que lo conduzcan al éxito profesional.	5-4-3-2-1
4.8.5.- Los programas de tutoraje deben de ser esencialmente oportunos, porque si llegan tarde ya no tienen eficacia.	5-4-3-2-1
4.8.6.- Los programas de tutoraje deben de llevar consigo programas de acciones correctivas ya aprobados.	5-4-3-2-1
4.8.7.- Los programas de tutoraje no influyen en la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1

5.- DISEÑO CURRICULAR:

5.1.- Curricula o planes de estudio:

5.1.1.- La curricula debe estar vinculada a las necesidades del mercado.	5-4-3-2-1
5.1.2.- La curricula debe estar actualizada periódicamente.	5-4-3-2-1
5.1.3.- La curricula debe estar estructurada de tal forma que permita la libertad de cátedra.	5-4-3-2-1
5.1.4.- La curricula debe estar diseñada de tal forma que garantice la empleabilidad de los egresados.	5-4-3-2-1
5.1.5.- El diseño curricular debe estar orientado a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el estudiante.	5-4-3-2-1
5.1.6.- El diseño curricular debe ser bien estructurado en cuanto a temas a cubrir y su correcta seriación.	5-4-3-2-1

5.1.7.- El diseño curricular debe cumplir con un alto grado de aplicabilidad profesional práctica vía seminarios, talleres y laboratorios.	5-4-3-2-1
5.1.8.- Un diseño curricular por módulos permite el progreso gradual del estudiante.	5-4-3-2-1
5.1.9.- En el diseño curricular deben participar maestros especializados.	5-4-3-2-1
5.1.10.- En diseño curricular debe contener tres elementos: (a) el pedagógico, (b) el institucional, (c) el técnico-didáctico.	5-4-3-2-1
5.1.11.- El diseño curricular debe incluir: (a) un objetivo pedagógico a cumplir, (b) temas y subtemas a cubrir, (c) un plan de actividades diarias, (d) tareas y evaluaciones, (e) lecturas y bibliografía de referencias.	5-4-3-2-1
5.1.12.-Un diseño curricular sobre todo debe ser coherente.	5-4-3-2-1
5.1.13.- Un diseño curricular debe estar orientado a dar respuestas, argumentadas y científicas a las temáticas de la profesión.	5-4-3-2-1
5.1.14.- El diseño curricular debe estar orientado a crear vocaciones.	5-4-3-2-1
5.1.15.- El diseño curricular debe contemplar la formación de valores.	5-4-3-2-1
5.1.16.- El diseño curricular debe estar enfocado a proporcionar los conocimientos y herramientas necesarias para ejercer exitosamente una profesión.	5-4-3-2-1
5.1.17.- El diseño curricular debe motivar en el estudiante su capacidad de investigación y consulta.	5-4-3-2-1
5.1.18.- En cierta forma el diseño curricular debe estar vinculado con otras disciplinas profesionales humanísticas y sociales.	5-4-3-2-1
5.1.19.- Un diseño curricular debe estar conectado con el entorno económico-social actual.	5-4-3-2-1
5.1.20.- Un diseño curricular, debe propiciar el desarrollo de habilidades intelectuales como el saber: (a) leer, (b) analizar, (c) resumir, (d) sintetizar, (e) pensar críticamente, (f) expresarse coherentemente.	5-4-3-2-1
5.1.21.- Un diseño curricular debe procurar no saturar de información al alumno y que lo enseñe a pensar.	5-4-3-2-1
5.1.22.- El diseño curricular debe ser participativo, fomentando el dialogo entre maestro y alumno.	5-4-3-2-1
5.1.23.- El diseño curricular debe cubrir cuatro aspectos: (a) proporcionar conocimiento en la materia (Ciencia), (b) mostrar aplicaciones del conocimiento (Tecnología), (c) comentar cómo beneficia al hombre (Humanismo), (d) enseñar qué hacer con ese conocimiento (Ética).	5-4-3-2-1
5.1.24.- El diseño curricular debe incluir: (a) materias de tronco común de la profesión, (b) materias de una especialidad, (c) materias de formación integral.	5-4-3-2-1
5.1.25.- Frecuentemente es importante platicar con los empleadores de nuestros alumnos, ya que esto te ayuda a definir el perfil de egreso del estudiante y por consecuencia de tu diseño curricular.	5-4-3-2-1

5.1.26.- El diseño curricular no participa en la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1
--	-----------

5.2.- Actividades de Formación Integral (AFI):

5.2.1.- Según los expertos, el diseño curricular debe ser complementado con actividades extracurriculares, con el fin de proporcionar una educación integral al individuo. Dentro de las actividades extracurriculares propuestas, éstas son divididas en dos categorías, siendo estas: (a) actividades culturales, (b) actividades deportivas.	5-4-3-2-1
5.2.2.- Las AFI deben ser programadas dentro del período escolar.	5-4-3-2-1
5.2.3.- Las AFI deben ser participativas: alumnos, maestros, personal administrativo y padres de familia.	5-4-3-2-1
5.2.4.- La institución debe dar reconocimientos a los alumnos participantes en las AFI.	5-4-3-2-1
5.2.5.- La institución debe promocionar estas actividades dando apoyos económicos a los mejores participantes en las AFI.	5-4-3-2-1
5.2.6.- Las AFI deben de proyectar la imagen externa de la institución.	5-4-3-2-1
5.2.7.- Las AFI favorecen la vinculación de la institución con la sociedad.	5-4-3-2-1
5.2.8.- Las AFI fomentan la vinculación de la institución con los padres de familia.	5-4-3-2-1
5.2.9.- Las AFI fomentan la vinculación de la institución con los exalumnos.	5-4-3-2-1
5.2.10.- Es importante que la institución cuente con una revista de difusión cultural, social y deportiva.	5-4-3-2-1
5.2.11.- Todas las AFI deben de estar coordinadas y supervisadas por la institución, para cuidar la imagen de la universidad.	5-4-3-2-1
5.2.12.- Las AFI no contribuyen en la gestión de calidad educativa de la institución.	5-4-3-2-1

6.- INFRAESTRUCTURA:

6.1.- Instalaciones:

6.1.1.- La institución debe cumplir primeramente con los requerimientos que con respecto a infraestructura supervisa la Secretaría de Educación	5-4-3-2-1
6.1.2.- Los salones de clases deben contar con computadora y cañón de protección para fines didácticos.	5-4-3-2-1
6.1.3.- La institución debe contar con paquetes o programas computacionales didácticos tipo Office.	5-4-3-2-1
6.1.4.- La institución debe contar con paquetes o programas computacionales propios de cada carrera.	5-4-3-2-1
6.1.5.- La institución debe contar con línea de Internet.	5-4-3-2-1
6.1.6.- La institución debe contar con una red de consulta bibliográfica.	5-4-3-2-1

6.1.7.- La institución debe contar con laboratorios apropiados y actualizados para cada profesión que imparte.	5-4-3-2-1
6.1.8.- La institución debe proporcionar facilidades para uso de áreas recreativas, sociales, culturales y deportivas.	5-4-3-2-1
6.1.9.- La institución debe contar con un laboratorio de entrenamiento para el uso de computadoras.	5-4-3-2-1
6.1.10.- La institución debe contar con un laboratorio de enseñanza y práctica de idiomas extranjeros.	5-4-3-2-1
6.1.11.- Invitamos a empresas de la localidad a instalarse en el campus, para que los alumnos realicen sus prácticas profesionales o bien trabajen en dichas compañías.	5-4-3-2-1
6.1.12.- La institución debe procurar instalarse en zonas urbanas no conflictivas.	5-4-3-2-1
6.1.13.- La institución debe diseñar, construir, remodelar o acondicionar edificios que puedan ser acondicionados expresamente con fines didácticos.	5-4-3-2-1
6.1.14.- La institución debe procurar diseñar planes para que los estudiantes puedan adquirir equipo de computo y programas propios de su carrera, con el fin de mejorar su nivel académico.	5-4-3-2-1
6.1.15.- La institución debe ofrecer instalaciones cómodas que inviten al alumno a venir con gusto.	5-4-3-2-1
6.1.16.- Actualmente, las instalaciones deben de contar con amplios estacionamientos.	5-4-3-2-1
6.1.17.- Las instalaciones en poco contribuyen para la gestión de calidad educativa de una institución.	

6.2.- Biblioteca:

6.2.1.- Debe estar equipada con libros de referencia actualizados.	5-4-3-2-1
6.2.2.- Debe tener acceso a las bibliotecas virtuales.	5-4-3-2-1
6.2.3.- Debe tener espacios adecuados y que propicien al estudio e investigación.	5-4-3-2-1
6.2.4.- Debe de contar con una infraestructura de vanguardia.	5-4-3-2-1
6.2.5.- Debe estar bien administrada y con horarios flexibles.	5-4-3-2-1
6.2.6.- Ahora son mas abundantes las referencias virtuales que en libros de texto.	5-4-3-2-1
6.2.7.- El valor de nuestra biblioteca es que cuenta con innumerables textos sobre metodología de investigación y tenemos en resguardo todas las investigaciones y tesis realizadas en la institución.	5-4-3-2-1
6.2.8.- El término biblioteca se queda corto. Debe de nombrarse Centro de Investigación y Desarrollo en donde la biblioteca es un elemento más de apoyo para el estudio e investigación, así como para resolver problemas particulares.	5-4-3-2-1
6.2.9.- La biblioteca debe ser realmente una red de bibliotecas.	5-4-3-2-1

6.2.10.- La biblioteca debe ser un espacio sereno, que motive al estudio e investigación y de acuerdo a la dimensión en alumnado que tenga la institución.	5-4-3-2-1
6.2.11.- Una biblioteca debe proporcionar al alumno todo lo relacionado a su profesión y en forma actualizada y seleccionada. Me refiero entre otras cosas a: libros, tesis, patentes, revistas, portales entre otras cosas.	5-4-3-2-1
6.2.12.- La biblioteca no contribuye en la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1

6.3.- Imagen institucional:

6.3.1.- Para lograr una buena imagen institucional, lo que hacemos es mantenernos siempre actualizados y estamos muy pendientes de las tendencias de las profesiones que ofertamos.	5-4-3-2-1
6.3.2.- Para lograr una buena imagen institucional es necesario cubrir toda la oferta educativa: técnico superior universitario, licenciaturas, especialidades, maestrías y doctorados.	5-4-3-2-1
6.3.3.- Para lograr una buena imagen institucional no es necesario cubrir toda la oferta educativa: técnico superior universitario, licenciaturas, especialidades, maestrías y doctorados.	5-4-3-2-1
6.3.4.- El liderazgo de nuestros egresados, fortalece nuestra imagen como institución seria y muy comprometida con su misión.	5-4-3-2-1
6.3.5.- Editar una revista con enfoque cultural y social ayuda a la imagen de la institución.	5-4-3-2-1
6.3.6.- Editar una revista institucional con enfoque científico ayuda a la imagen de la institución.	5-4-3-2-1
6.3.7.- Contar con un portal que cubra todas las actividades de la institución, ayuda a elevar la imagen de la institución.	5-4-3-2-1
6.3.8.- Estar conectado con la prensa y publicar constantemente noticias en estos medios, ayudan a la imagen de la institución.	5-4-3-2-1
6.3.9.- Participar y apoyar programas de gobierno, vinculados con las instituciones educativas ayuda a la imagen institucional.	5-4-3-2-1
6.3.10.- Participar en foros educativos y culturales, ayuda a una buena imagen institucional.	5-4-3-2-1
6.3.11.- Desarrollar la autoestima de los alumnos, se transforma en un orgullo por su universidad y proyecta una buena imagen institucional.	5-4-3-2-1
6.3.12.- Para tener buena imagen, es necesario no masificar a la institución, siempre cuidar el individualismo de nuestros alumnos y maestros.	5-4-3-2-1
6.3.13.- El peligro es convertir a la universidad en una institución que se dedica a capacitar a sus alumnos, en lugar de educarlos en forma integral.	5-4-3-2-1

6.3.14.- La institución debe ser coherente. Si tu pregonas “calidad humana”, los directivos, los maestros y el personal administrativo “deberán parecer” lo que pregonas.	5-4-3-2-1
6.3.15.- La buena imagen de la institución esta soportada en que estamos afiliados y somos reconocidos por asociaciones profesionales e instituciones de prestigio.	5-4-3-2-1
6.3.16.- Formamos una buena imagen institucional, apoyados por nuestros programas de vinculación entre: alumnos, maestros, exalumnos y sociedad.	5-4-3-2-1
6.3.17.- El reglamento interior para alumnos y maestros hace que se distinga un alumno o maestro de una institución a otra. La disciplina ayuda a la imagen institucional.	5-4-3-2-1
6.3.18.- La imagen institucional, no apoya a la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1

7.- MAESTROS:

7.1.- Perfil:

7.1.1.- La selección de maestros debe apoyarse en un programa de perfil hombre-puesto para cada uno de los grados académicos.	5-4-3-2-1
7.1.2.- La selección de maestros debe apoyarse en un programa de perfil hombre-puesto en base a las materias del programa.	5-4-3-2-1
7.1.3.- Es muy importante bajar la tasa de rotación de maestros y especialmente de aquellos que son bien evaluados.	5-4-3-2-1
7.1.4.- Es muy importante ir verificando las competencias que requiere cada maestro y hacer un inventario de ellas, para verificar que vas en la línea correcta.	5-4-3-2-1
7.1.5.- Los docentes deben ser docentes investigadores. Esto quiere decir que no es un docente el que solamente llega y reproduce el conocimiento que ya tiene, sino el que va a convertir a sus alumnos en investigadores. Deben aprender a llegar a objetivos.	5-4-3-2-1
7.1.6.- El maestro debe ser capaz de despertar en el alumno su capacidad de innovación.	5-4-3-2-1
7.1.7.- El maestro es el que da la cara con el cliente del momento que es el alumno, por lo tanto, es el maestro el que refleja la calidad educativa de la institución.	5-4-3-2-1
7.1.8.- Si yo tengo un profesor que sus valores personales y principios, no tienen nada que ver con la puntualidad y la formalidad, ya estamos empezando mal.	5-4-3-2-1
7.1.9.- Los profesores que tienen en su personalidad factores que tienen que ver con la innovación, la búsqueda personal de la excelencia, me parece que son los más valiosos.	5-4-3-2-1

7.1.10.- Hemos logrado tener profesores de planta que se dedican parte de su tiempo a dar clases y parte de su tiempo a investigar y eso aporta muchos beneficios a la institución.	5-4-3-2-1
7.1.11.- El maestro de planta aporta más a la institución porque puede emplear su tiempo en dar clases, hacer investigación, y para mejorar los planes de estudio.	5-4-3-2-1
7.1.12.- Es importante cuidar la coherencia de lo que el maestro dice y hace.	5-4-3-2-1
7.1.13.- Existen tres roles que un maestro debe dominar: (a) el maestro pedagogo, (b) el maestro administrativo, (c) el maestro investigador.	5-4-3-2-1
7.1.14.- El maestro debe ser bueno en transmitir conocimientos con una secuencia lógica.	5-4-3-2-1
7.1.15.- Los maestros deben de realizar estudios en el extranjero para que conozcan otras culturas.	5-4-3-2-1
7.1.16.- Los maestros deben saber transmitir conocimientos.	5-4-3-2-1
7.1.17.- Los maestros deben dominar su área de especialidad.	5-4-3-2-1
7.1.18.- Los maestros deben contar con experiencia laboral.	5-4-3-2-1
7.1.19.- Los maestros deben de tener experiencia en investigación.	5-4-3-2-1
7.1.20.- Lo más importante es que los maestros tengan vocación para la docencia.	5-4-3-2-1
7.1.21.- Actualmente, la figura del maestro debe ser la de un maestro más colaborativo que coercitivo.	5-4-3-2-1
7.1.22.- Al maestro hay que entrenarlo en tácticas didácticas especiales para personal adulto, que incluya desde cómo tratarlo, como hacerlo reflexionar y cómo hacerlo pensar.	5-4-3-2-1
7.1.23.- Un maestro debe preparar su clase, debe saber seguir un programa, y debe cumplir con los objetivos del curso.	5-4-3-2-1
7.1.24.- Los maestros deben comprometerse en acompañar a los jóvenes en su proceso educativo.	5-4-3-2-1
7.1.25.- Un maestro debe continuamente estar en búsqueda, que sea investigador, que estudie y se actualice, que aprenda incluso de sus alumnos, con valores, personalidad y que sepa transmitir conocimientos.	5-4-3-2-1
7.1.26.- Los maestros no tienen injerencia en la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1

¿Según su apreciación personal, cuál es el porcentaje ideal entre maestros de planta y maestros de asignatura que debe tener una IES privada de excelencia académica: maestros de planta _____%, maestros de asignatura _____%, total 100%.

7.2.- Capacitación a maestros:

7.2.1.- La capacitación al maestro debe ser permanente.	5-4-3-2-1
7.2.2.- La capacitación al maestro debe ir orientada a actualizarlo en las materias de su especialidad.	5-4-3-2-1

7.2.3.- La capacitación al maestro debe orientarse a darle el manejo de herramientas y técnicas didácticas	5-4-3-2-1
7.2.4.- La capacitación debe ir orientada a lograr la certificación de maestros en cada materia del programa de estudios.	5-4-3-2-1
7.2.5.- El maestro esta esperando que lo incluyan en los planes de capacitación, porque muchas veces el no tiene las facilidades, las habilidades o los recursos para sostener su plan de capacitación. La institución debe buscar que esto se dé.	5-4-3-2-1
7.2.6.- El candidato a ser maestro, debe cumplir tres fases: 1°. Ser egresado de la institución. 2°. Debe pasar un período como maestro auxiliar para familiarizarse con el programa y 3°. Debe tomar cursos didácticos.	5-4-3-2-1
7.2.7.- El maestro debe dominar el proceso de enseñanza-aprendizaje en su materia.	5-4-3-2-1
7.2.8.- En educación superior, se recomienda que el maestro sea un profesionista exitoso, pero también entrenado didácticamente.	5-4-3-2-1
7.2.9.- El contacto maestro-alumno en el proceso de enseñanza-aprendizaje, puede ser substituido por el proceso empresa-alumno por medio de prácticas profesionales.	5-4-3-2-1
7.2.10.- Es recomendable implementar programas de evaluación del desempeño para los maestros, con la finalidad de mantenerlos motivados. En nuestro caso, los maestros mejor evaluados, reciben un sobresueldo del 25%.	5-4-3-2-1
7.2.11.- Se recomienda implementar programas de entrenamiento didáctico en tres niveles: básico, intermedio y avanzado e incentivar con sobresueldos a quienes los vayan alcanzando.	5-4-3-2-1
7.2.12.- Hay que formar maestros investigadores que continuamente estudien, que es una habilidad, porque estudiando se cultiva la inteligencia.	5-4-3-2-1
7.2.13.- Tener un claustro de maestros, que se reúnan y que comenten avances en los programas, problemas didácticos, algunas experiencias exitosas y otros asuntos académicos, enriquece al grupo.	5-4-3-2-1
7.2.14.- El maestro debe dominar la tecnología pedagógica (paquetes de software propios de su profesión). La tecnología en estos perfiles es un factor preponderante para que ellos puedan enseñar avances en su campo profesional.	5-4-3-2-1
7.2.15.- Los maestros no contribuyen para la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1

8.- ALUMNOS:

8.1.- Perfil:

8.1.1.- Es prioritario definir el perfil del alumno de primer ingreso para cada profesión.	5-4-3-2-1
8.1.2.- Es importante definir la batería de pruebas psicométricas que me ayuden a empatar a los candidatos con el perfil del alumno de primer ingreso.	5-4-3-2-1
8.1.3.- No es necesario imponer perfiles, pruebas o barreras en el ingreso de los alumnos.	5-4-3-2-1

8.1.4.- Es necesario evaluar el perfil del alumno en dos dimensiones: (a) conocimientos mínimos, (b) habilidades necesarias.	5-4-3-2-1
8.1.5.- Es importante definir el perfil de egreso del estudiante de cada profesión y ajustar los planes de estudio en consecuencia.	5-4-3-2-1
8.1.6.- La mejor prueba de ingreso a un alumno es ver si esta realmente comprometido en realizar estudios profesionales.	5-4-3-2-1
8.1.7.- El definir el perfil de ingreso y egreso del alumno en nada impacta en la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1

8.2.- Capacitación a alumnos:

8.2.1.- Es importante dar programas de actualización extra curriculares a los alumnos de primer ingreso que así lo requieran.	5-4-3-2-1
8.2.2.- Es necesario desarrollarles la habilidad de aprender a aprender.	5-4-3-2-1
8.2.3.- Nuestros egresados regresan a dar clases para aportar algo de lo mucho que han recibido y eso los fortalece y fortalece a la institución.	5-4-3-2-1
8.2.4.- Cuando nuestros alumnos terminan, no los olvidamos. Ellos requieren de mantener su certificación y lo hacemos vía de educación continua.	5-4-3-2-1
8.2.5.- Preparamos cursos de actualización a nuestros egresados y los invitamos a regresar a su Alma Mater.	5-4-3-2-1
8.2.6.- Procuramos tener programas de prácticos profesionales previas a la graduación de nuestros alumnos, para que salgan a buscar empleo ya con cierta experiencia laboral.	5-4-3-2-1
8.2.7.- Nuestro objetivo es hacer que el alumno se sienta persona. Entonces sus estudios, su respuesta ante el profesor, o ante la responsabilidad de sacar sus estudios, se personaliza y se convierte en compromiso personal que lo motiva a seguir adelante.	5-4-3-2-1
8.2.8.- La capacitación a los alumnos no contribuye en la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1

9.- VINCULACIÓN CON MERCADO:

9.1.- Programas de emprendedorismo:

9.1.1.- Para promover la vinculación con los alumnos se recomienda disponer de un centro de asesoría o de incubadora de negocios, que ayude en la consolidación de las nuevas empresas que diseñen nuestros estudiantes.	5-4-3-2-1
9.1.2.- Es importante vincular a los alumnos con los centros de apoyos a emprendedores por parte de instituciones oficiales.	5-4-3-2-1
9.1.3.- Por medio de las incubadoras de negocios vinculamos a los estudiantes que tienen ideas con los empresarios que estarían dispuestos a ayudarlos.	5-4-3-2-1

9.1.4.- Los programas de emprendedorismo, no contribuyen en la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1
--	-----------

9.2.- Bolsa de trabajo:

9.2.1.- Nuestra bolsa de trabajo, vincula a nuestros alumnos y exalumnos con las empresas que solicitan servicios profesionales.	5-4-3-2-1
9.2.2.- Realizando ferias de empleo, cumplimos en vincular a nuestros estudiantes con las oportunidades externas de empleo.	5-4-3-2-1
9.2.3.- Nos preocupamos en crear vínculos con las empresas de la comunidad para colocar alumnos en prácticas profesionales.	5-4-3-2-1
9.2.4.- Estamos enfocados a crear una bolsa de trabajo con información de egresados y sus trayectorias, para vacantes de más alto nivel.	5-4-3-2-1
9.2.5.- Nos esforzamos en vincular a la institución con el mayor número de empresas e instituciones, para lograr mayores oportunidades de empleo para nuestros egresados.	5-4-3-2-1
9.2.6.- Nos enfocamos en dar seguimiento a los egresados para generar vínculos de ayuda entre alumnos y exalumnos.	5-4-3-2-1
9.2.7.- Las bolsas de trabajo en nada contribuyen para la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1

9.3.- Educación Continua.

9.3.1.- Por medio de programas de actualización, mantenemos una vinculación con nuestros exalumnos.	5-4-3-2-1
9.3.2.- Es importante mantener siempre la vinculación y comunicación con los padres de familia, porque aún y que los alumnos ya están en nivel profesional, siguen siendo apoyados en sus estudios por sus familiares.	5-4-3-2-1
9.3.3.- Constantemente procuramos realizar conferencias con egresados de la institución, con el fin de crear vínculos de ayuda entre alumnos y exalumnos.	5-4-3-2-1
9-3-4.- La organización de foros y congresos en nuestra institución o con otras instituciones ayuda a fomentar vínculos entre estudiantes, exalumnos, maestros, instituciones, asociaciones profesionales, entre otras.	5-4-3-2-1
9.3.5.- Los programas de educación continua no contribuyen en la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1

9.4.- Talleres a la Comunidad.

9.4.1. Ofrecemos talleres, cursos y conferencias a la comunidad, para crear vínculos y mantener una buena imagen institucional	5-4-3-2-1
9.4.2.- Los talleres a la comunidad no apoyan a la gestión de calidad educativa.	5-4-3-2-1

APENDICE: C

Cuadro resumen de Instituciones Privadas de Educación Superior del Estado de
Nuevo León por fecha de fundación.

Cuadro resumen de Instituciones Privadas de Educación Superior del Estado de Nuevo León por fecha de fundación.

Instituciones	Día	Mes	Año	Referencia
Escuela de Publicidad y Comunicación Thompson, A.C.	7	11	2007	**
Universidad CNCI de México (Campus Monterrey Poniente)	6	11	2007	**
Instituto Universitario Tecnológico de los Trabajadores	28	9	2007	**
Colegio Universitario de Nueva Extremadura	25	9	2007	**
Instituto para el Fomento Científico de Monterrey	20	8	2007	**
Instituto Superior de Educación Temprana	7	8	2007	**
Centro de Enseñanza Integral y Cosmetología y Estética	30	5	2007	**
Universidad Americana del Noreste	19	1	2007	**
Instituto Comenius	20	9	2006	**
Escuela Superior de Negocios de Monterrey	20	9	2006	**
Instituto de Educación Superior José Martí de Mty.	26	7	2006	**
Instituto de Tecnología Avanzada	23	5	2006	**
Centro Integral de Educación de Monterrey	4	5	2005	**
Centro de Estudios Profesionales	4	5	2005	**
Universidad Interamericana para el Desarrollo	9	11	2004	**
Universidad José Vasconcelos Calderón	11	10	2004	**
Centro de Estudios Profesionales México Norte	21	9	2004	**
Instituto de Psicoterapia	17	9	2003	**
Instituto de Comunicación del Noreste	11	6	2003	**
Universidad Iberoamericana Centro de Extensión Mty	4	4	2003	**
Instituto Culinario de México	7	2	2003	**
Universidad Génesis	6	11	2002	**
Escuela de Enfermería OCA	18	4	2002	**
Colegio Universitario y Tecnológico del Noreste	30	1	2002	**
Centro Panamericano de Humanidades, A.C.	4	12	2001	**
Centro de Investigación y Entrenamiento en Psicoterapia Gestalt. Fritz Perls, S.C. (Plantel de Mty.)	17	8	2001	**

Instituciones	Día	Mes	Año	Referencia
Centro de Investigaciones Biomédicas y Estudios Universitarios y Técnicos (C.I.B.E.U.T.)	10	7	2001	**
Centro de Investigación Familiar, A.C.	20	6	2001	**
Instituto Universitario México- Americano	27	7	2000	**
Colegio de Bioética de Nuevo León, A.C.	27	7	2000	**
Universidad de Comunicación Avanzada (UNICA)	28	10	1999	**
Centro de Crecimiento Personal y Familiar, S.C.	30	6	1999	**
Centro Educativo de Formación Superior, A.C.	27	4	1999	**
Instituto Mexicano de Turismo	18	7	1997	**
Centro Universitario Educativo y Cultural (CUEC)	20	6	1997	**
Colegio Americano Anáhuac de Monterrey, A.C.	28	11	1996	**
Instituto de Sistemas Administrativos Computacionales de Monterrey, A.C. (ISAC)	29	10	1996	**
Educación y Desarrollo Cultural de Monterrey	11	10	1996	**
Centro de Estudios Superiores de las Américas	11	10	1996	**
Instituto Académico de Educación Superior de Monterrey	14	5	1996	**
Instituto Universitario en Sistemas Administrativos de Monterrey (IUSAM)	19	2	1996	**
Instituto de Estudios Avanzados y de Actualización, A.C. (IDESAA)	19	2	1996	**
Instituto Superior de Estudios para la Familia	9	2	1996	**
Instituto de Comunicación Artes y Humanidades de Monterrey, A.C. (ICAHM)	30	7	1995	**
Universidad Valle Continental	3	5	1995	**
Colegio de Estudios contemporáneos (CEC)	25	4	1994	**
Instituto Laurens, A.C.	14	2	1994	**
Instituto Nelly	14	2	1994	**
Universidad Ateneo de Monterrey	13	4	1993	**
Instituto de Especialización para Ejecutivos, S.C.	27	6	1991	**
Centro de Idiomas Extranjeros y de Enseñanza Superior, Universidad Internacional, S.C.	26	6	1991	**

Instituciones	Día	Mes	Año	Referencia
Instituto Mater, A.C.	7	6	1991	**
Centro Académico y de Investigación de la Tributación Fiscal, A.C.	4	6	1991	**
Instituto Profesional de Arte y Diseño, A.C. (I.P.A.D.)	8	5	1991	**
Instituto Superior de Computación, S.C. (INSUCO)	25	4	1990	**
Consortio Educativo Oxford	3	4	1990	**
Universidad Metropolitana de Monterrey	27	2	1990	**
Universidad Humanista de las Américas	29	11	1989	**
Universidad Interamericana del Norte	19	10	1989	**
Centro Universitario México- Valle	24	4	1989	**
Instituto Superior de Medicina Homeopática de Enseñanza e Investigación	16	11	1988	**
Facultad Libre de Derecho de Monterrey	9	5	1988	**
Instituto Regiomontano de Hotelería, A.C.	5	1	1987	**
Universidad Alfonso Reyes	8	7	1985	**
Universidad Cervantina	1	7	1985	**
Escuela Normal Montemorelos Profra. Carmen A. de Rodríguez	29	4	1985	**
Centro de Estudios Superiores de Diseño de Monterey, S.C. (CEDIM)	14	1	1985	**
Instituto Regiomontano, A.C.	19	9	1984	**
Arte A.C. (Instituto de Estudios Superiores de Diseño)	30	6	1979	**
Universidad del Norte	18	7	1973	**
Universidad de Montemorelos	3	4	1973	**
Consortio Educativo Mexicano, A.C. (Instituto Fashion)	24	1	1973	**
Centro de Estudios Universitarios	19	12	1970	**
Universidad Regiomontana	8	7	1969	*
Universidad de Monterrey	8	7	1969	**
Instituto Superior de Cultura y Arte de Mty.	1	9	1967	*
Escuela de Educadoras Laura Arce	20	2	1963	**
Escuela Normal Colegio Labastida	24	6	1954	**
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Mty.	14	7	1943	*

REFERENCIAS				
Otras Instituciones de Importancia Local				
Instituciones Públicas	Día	Mes	Año	Referencia
UANL	25	9	1933	****
Primeras Instituciones de Educación Superior en el Estado	Día	Mes	Año	Referencia
Colegio Civil	_	_	1857	*
Seminario de Monterrey	_	_	1702	*
Instituciones con RVOE Federal	Día	Mes	Año	Referencia
Tec-Milenio	_	_	2002	***
Universidad Valle de México (UVM)	_	_	1967	***
ITESM	_	_	1943	***

* Zavala J.R. (1990) Historia de la Educación Superior en Nuevo León, México ,
 ** Reporte de la SE oficio DACCE-062|2007-2008,
 *** Instituciones Privadas con Registro Federal,
 **** Instituciones Públicas

APENDICE: D

Cuadro resumen de Instituciones Privadas de Educación Superior del Estado de
Nuevo León, por tipo de grado académico.

Niveles educativos:

- 1.- Técnico Superior Universitario
- 2.- Licenciaturas
- 3.- Especialidades
- 4.- Maestrías
- 5.- Doctorados

Cuadro resumen de Instituciones Privadas de Educación Superior del Estado de Nuevo León, por tipo de grado académico

IES Privadas con RVOE Estatal	Campus	TSU	LIC	E	M	D
Arte, A.C. Instituto de Estudios Superiores	1		8			
Centro Académico y de Inv. de la Tributación Fiscal, A.C.	1		2		2	
Centro de Crecimiento Personal y Familiar, S.C.	1			1	1	
Centro de Enseñanza Integral de Cosmetología y Estética	1			3		
Centro de Estudios Profesionales	2		3			
Centro de Estudios Profesionales México Norte	1		6			
Centro de Estudios Superiores de Diseño de Mty., S.C. (CEDIM)	1		7			
Centro de Estudios Superiores de las Américas	1		2			
Centro de Estudios Universitarios	5		25		4	
Centro de Idiomas Extranjeros y de Enseñanza Superior, Universidad Internacional, S.C.	1		11		4	
Centro de Inv. Biomédicas y de Estudios Universitarios y Técnicas (C.I.B.E.U.T.)	1	2				
Centro de Inv. Familiar, A.C.	1			2	1	
Centro de Inv. y Entretenimiento en Psicoterapia Gestalt Fritz Perls, S.C. (Plantel Mty.)	1				2	1
Centro Educativo de Formación Superior, A.C.	1		1			
Centro Integral de Educación de Mty.	1		1			
Centro Panamericano de Humanidades	1				2	
Centro Universitario Educativo y Cultural (CUEC)	1		2			
Centro Universitario México Valle	1		9		1	
Colegio Americano Anáhuac de Mty. S.C.	1		1			
Colegio de Bioética de Nuevo León, A.C.	1			1	1	
Colegio de Estudios Contemporáneos (CEC)	1		2			
Colegio Universitario de Nueva Extremadura	1		2			
Colegio Universitario y Tecnológico del Noreste	1		4			
Consortio Educativo Mexicano, A.C. (Instituto Fashion)	1		2			
Consortio Educativo Oxford	1		3			
Educación y Desarrollo Cultural de Monterrey	1		8		4	

IES Privadas con RVOE Estatal	Campus	TSU	LIC	E	M	D
Escuela de Educadoras Laura Arce	1		1			
Escuela de Enfermería OCA	1		1			
Escuela de Publicidad y Comunicación Thompson, A.C.	1		1			
Escuela Normal Labastida	1		4			
Escuela Normal Montemorelos Profra. Carmen A. de Rodríguez	1		2			
Escuela Superior de Negocios de Mty.	1				1	
Facultad Libre de Derecho de Mty.	1		1		1	
Instituto de Sistemas Administrativos Computacionales de Mty., A.C. (ISAC)	1		4			
Instituto Académico de Educación Superior de Mty.	1		2			
Instituto Comenius	1	2	2			
Instituto Culinario de México	1		1			
Instituto de Comunicación del Noreste	1		1			
Instituto de Comunicación, Artes y Humanidades de Mty., A.C. (ICAHM)	2		2			1
Instituto de Educación Superior José Martí de Mty.	1				3	1
Instituto de Especialización para Ejecutivos	1				2	
Instituto de Estudios Avanzados y de Actualización, A.C. (IDESAA)	1			2	4	
Instituto de Psicoterapia	1			4	4	
Instituto de Tecnología Avanzada	1				1	
Instituto Nelly	1	4				
Instituto Laurens A.C.	1		7			
Instituto Mater A. C.	1				2	
Instituto Mexicano de Turismo	1		1			
Instituto para el Fomento Científico de Mty.	1				1	
Instituto Profesional de Arte y Diseño A.C. (I.P.A.D.)	1		4			
Instituto Regiomontano A.C.	2		3		2	
Instituto Regiomontano de Hotelería A. C.	1		4		1	
Instituto Superior de Computación, S.C. (INSUCO)	3		6			
Instituto Superior de Educación Temprana	1			2		
Instituto Superior de Estudios para la Familia	1		1		2	
Instituto Superior de Medicina Homeopática de Enseñanza e Investigación	1			1	1	
Instituto Universitario en Sistemas Administrativos de Mty. (IUSAM)	1		5		1	
Instituto Universitario Tecnológico de los Trabajadores	1		3			
Instituto Universitario México-Américo	1		3			
Universidad Alfonso Reyes	9		58		3	
Universidad Americana del Noreste	1		5	1	1	
Universidad Ateneo de Monterrey	3		30		6	
Universidad Cervantina	2		12			
Universidad CNCI de México (Campus Mty. Pte.)	1		1			

Universidad de Comunicación Avanzada	1		3			
Universidad de Monterrey	1		50	45	13	
Universidad del Norte	1		18		3	
Universidad Génesis	1		8		7	

IES Privadas con RVOE Estatal	Campus	TSU	LIC	E	M	D
Universidad Humanista de las Américas	1		20		4	
Universidad Iberoamericana (centro extensión Mty.)	1				4	
Universidad Interamericana del Norte	1		15		2	
Universidad Interamericana para el Desarrollo	1	1	10		3	
Universidad José Vasconcelos Calderón	7		21		4	
Universidad Metropolitana de Monterrey	1	4	20	2	10	
Universidad Montemorelos	3		41	1	34	1
Universidad Regiomontana	3	1	15		3	
Universidad Valle Continental	3		20			
TOTAL	109	14	505	65	145	4

*http://www.nl.gob.mx/pics/pages/sec_educacion_esc_incorp_base/se_esc_incorp_ed_sup.pdf

*

C. DR. REYES S. TAMEZ GUERRA, Secretario de Educación en el Estado de Nuevo León, con fundamento en lo establecido en la Ley General de Educación en el artículo 56, en la Ley de Educación del Estado de Nuevo León, artículo 108, en la Ley Orgánica de la Administración Pública para el Estado de Nuevo León, artículo 4, 18 fracción V, 25 fracciones II, IV, VIII, XV y Reglamento Interior de la Secretaría de Educación, artículo 51 fracción III, publicado en el Periódico Oficial del Estado el 13 de octubre de 2004, informa que a la fecha, las Instituciones Educativas que cuentan con Autorización o Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios que se encuentran Incorporadas al Sistema Educativo Estatal, son las siguientes:

IES Privadas con RVOE Federal	Campus	TSU	LIC	ESP	M	D
ITESM	1		41	20	32	8
TECMILENIO	1		20		6	
UVM	2		25		3	
TOTAL	4		86	20	41	8

*http://www.itesm.edu/wps/portal?WCM_GLOBAL_CONTEXT=

*<http://www.tecmilenio.edu.mx/portalutm2006/>

*<http://www.monterrey.uvmnet.edu/>

IES Públicas	Campus	TSU	LIC	ESP	M	D
UANL (*)	3	22	75	24	19	23
TOTAL	3	22	75	24	19	23

*<http://www.uanl.mx/oferta/>

APENDICE: E

Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León
Dirección General de Planeación y Coordinación Educativa
Inicio de cursos 2007 - 2008

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN EN EL ESTADO DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y COORDINACIÓN EDUCATIVA
INICIO DE CURSOS 2007 - 2008

SERVICIO EDUCATIVO	ALUMNOS					DOCENTES				
	FED.	EST.	PART.	AUT.	TOTAL	FED.	EST.	PART.	AUT.	TOTAL
PREESCOLAR	102,357	49,784	49,977	157	202,275	4,091	1,931	2,947	14	8,983
CONAFE	2,762				2,762	363				363
CENDI (PREESCOLAR)	2,112	787	1,339		4,238	58	32	32		122
TOT. PREESCOLAR	107,231	50,571	51,316	157	209,275	4,512	1,963	2,979	14	9,468
PRIMARIA GENERAL DE ORG. COMPLETA	276,352	198,830	62,614		537,796	10,050	7,068	2,569		19,687
PRIMARIA GENERAL DE ORG. INCOMPLETA	3,338	1,540	2,466		7,344	246	107	146		499
SUB. TOTAL PRIMARIA GENERAL	279,690	200,370	65,080		545,140	10,296	7,175	2,715		20,186
CONAFE	575				575	107				107
TOT. PRIMARIA	280,265	200,370	65,080	0	545,715	10,403	7,175	2,715	0	20,293
SEC. GENERAL	49,096	74,967	23,646		147,709	3,135	4,773	2,107		10,015
SEC.P/TRABAJADORES	621	3,359	33		4,013	58	530	16		604
SEC. TÉCNICA	68,009				68,009	3,634				3,634
TELESECUNDARIA	2,590				2,590	234				234
SEC. (CONAFE)	196				196	16				16
TOT. SECUNDARIA	120,512	78,326	23,679	0	222,517	7,077	5,303	2,123	0	14,503
TOTAL ED. BÁSICA	508,008	329,267	140,075	157	977,507	21,992	14,441	7,817	14	44,264
PROFESIONAL TÉCNICO MEDIO	144	12,541	11,586	5,123	29,394	60	788	774	165	1,787
BACH. GENERAL	79	1,051	31,815	38,127	71,072	24	202	2,842	1,952	5,020
BACH. TECNOLÓGICO	11,490	9,173	6,800	9,859	37,322	809	417	517	608	2,351
TOTAL MEDIA SUPERIOR	11,713	22,765	50,201	53,109	137,788	893	1,407	4,133	2,725	9,158
NORMAL PREESCOLAR		1,316	1,536		2,852		102	97		199
NORMAL PRIMARIA		1,267	500		1,767		94	46		140
NORMAL ED. FÍSICA		142			142		13			13
NORMAL SECUNDARIA		1,609			1,609		509			509
NORMAL DE. ESPECIAL		640			640		52			52
TOT. NORMAL	0	4,974	2,036	0	7,010	0	770	143	0	913
LICENCIATURA ***	3,362	1,907	55,342	63,443	124,054	381	159	4,565	3,844	8,949
POSGRADO	151	1,470	6,672	3,546	11,839	14	78	550	1,175	1,817
TOTAL ED. SUPERIOR	3,513	8,351	64,050	66,989	142,903	395	1,007	5,258	5,019	11,679

TOT. ESCOLARIZADO	523,234	360,383	254,326	120,255	1,258,198	23,280	16,855	17,208	7,758	65,101
ED. INICIAL (Lactante y Maternal) /1	2,783	998	8,063	147	11,991	52	31	61	17	161
ED. INICIAL (No Escolarizado) /2	10,707				10,707	554				554
ED. ESPECIAL	25,402	11,522	559		37,483	1,322	632	67		2,021
SIST. ABIERTOS /3	22,647	3,821			26,468					0
BACH. ABIERTO	4,840		428	776	6,044			23	173	196
BACH. A DISTANCIA		906		438	1,344		61		103	164
LICENCIATURA Y POSG.	1,491		4,516	1,951	7,958	111		196	303	610
TOT.NO ESCOLARIZADO	67,870	17,247	13,566	3,312	101,995	2,039	724	347	596	3,706
TOTAL GENERAL	591,104	377,630	267,892	123,567	1,360,193	25,319	17,579	17,555	8,354	68,807

SERVICIO EDUCATIVO	ESCUELAS					GRUPOS				
	FED.	EST.	PART.	AUT.	TOTAL	FED.	EST.	PART.	AUT.	TOTAL
PREESCOLAR	1,148	473	779	3	2,403	4,423	2,002	2,966	11	9,402
CONAFE	387				387	387				387
CENDI (PREESCOLAR)	15	15	44		74	59	45	61		165
TOT. PREESCOLAR	1,550	488	823	3	2,864	4,869	2,047	3,027	11	9,954
PRIMARIA GENERAL DE ORG. COMPLETA	1,243	791	222		2,256	11,238	7,561	2,626		21,425
PRIMARIA GENERAL DE ORG. INCOMPLETA	163	61	35		259	748	278	168		1,194
SUB. TOTAL PRIMARIA GENERAL	1,406	852	257		2,515	11,986	7,839	2,794		22,619
CONAFE	104				104	356				356
TOT. PRIMARIA	1,510	852	257	0	2,619	12,342	7,839	2,794	0	22,975
SEC. GENERAL	112	263	164		539	1,446	2,313	945		4,704
SEC.P/TRABAJADORES	9	58	1		68	34	192	3		229
SEC. TÉCNICA	166				166	1,961				1,961
TELESECUNDARIA	81				81	248				248
SEC. (CONAFE)	15				15	35				35
TOT. SECUNDARIA	383	321	165	0	869	3,724	2,505	948	0	7,177
TOTAL ED. BÁSICA	3,443	1,661	1,245	3	6,352	20,935	12,391	6,769	11	40,106
PROFESIONAL TÉCNICO MEDIO	2	33	93	5	133	21	383	738	161	1,303
BACH. GENERAL	1	1	148	50	200	4	25	1,349	989	2,367
BACH. TECNOLÓGICO	16	19	40	16	91	332	275	304	388	1,299
TOTAL MEDIA SUPERIOR	19	53	281	71	424	357	683	2,391	1,538	4,969
NORMAL PREESCOLAR		3	5		8					0
NORMAL PRIMARIA		3	3		6					0
NORMAL ED. FÍSICA		1			1					0

NORMAL SECUNDARIA		2			2					0
NORMAL DE. ESPECIAL		1			1					0
TOT. NORMAL	0	10	8	0	18	0	0	0	0	0
LICENCIATURA ***	4	2	83	31	120					0
POSGRADO	1	3	40	26	70					0
TOTAL ED. SUPERIOR	5	15	131	57	208	0	0	0	0	0
TOT. ESCOLARIZADO	3,467	1,729	1,657	131	6,984	21,292	13,074	9,160	1,549	45,075
ED. INICIAL (Lactante y Maternal) /1	8	13	40	2	63	131	109	445	10	695
ED. INICIAL (No Escolarizado) /2	55				55	554				554
ED. ESPECIAL	180	88	6		274					0
SIST. ABIERTOS /3					0					0
BACH. ABIERTO	1		3	3	7					0
BACH. A DISTANCIA		8		9	17		42		25	67
LICENCIATURA Y POSG.	4		6	6	16					0
TOT.NO ESCOLARIZADO	248	109	55	20	432	685	151	445	35	1,316
TOTAL GENERAL	3,715	1,838	1,712	151	7,416	21,977	13,225	9,605	1,584	46,391

1/El Personal docente incluye únicamente a las Educadoras Lactante y Maternal.

2/ Se incluye apartir de este ciclo escolar éste servicio educativo. Los docentes de este servicio son Educadores Comunitarios.

3/Incluye la población atendida por la Coordinación Estatal de Educación para Adultos (Alfabetización, Primaria, Secundaria, Cap.p/trabajo,Cap.p/trabajo comunitario) y el INEA.

*** Los datos se encuentran en proceso de oficialización por la S.E.P.

APENDICE: F

Evaluación de elementos

PRIMER REPORTE

COMENTARIOS:

La calificación otorgada fue:

- 5) Comparto totalmente con dicha opinión
- 4) Comparto con la mayoría de las veces con dicha opinión
- 3) Comparto más o menos con dicha opinión
- 2) Comparto sólo parcialmente con dicha opinión
- 1) No comparto con dicha opinión

EVALUACIÓN DE LAS OPINIONES DE LOS EXPERTOS					
	Suma	Promedio	Desv. Estándar	Moda	Jerarquía
1. LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN					
1.1.- Liderazgo del fundador o fundadores:					
1.1.1.- La imagen del fundador o fundadores de la universidad ante la sociedad, ayuda a mantener un reconocimiento como institución comprometida con sus objetivos académicos de excelencia.	98	4.45	0.91	5	1
1.1.2.- La imagen del consejo de administración, que es conformado por empresas líderes de la comunidad, reflejan una imagen de institución de calidad educativa.	87	3.95	1.05	4	2
1.1.3.- La imagen de los fundadores no tiene relación directa con la imagen de calidad educativa en una institución	41	1.86	1.28	1	
1.2.- Liderazgo del Rector:					
1.2.1.- La parte más importante de la "gestión de calidad educativa", es la parte del liderazgo que se ejerce desde la rectoría de la institución.	88	4.00	1.02	4	10
1.2.2.- Un buen líder hace que las cosas funcionen.	91	4.14	1.04	5	8
1.2.3.- Un buen líder saca el mejor resguardo de los recursos con los que cuenta la institución.	90	4.09	0.92	5	9
1.2.4.- Un buen líder logra resultados favorables en el aspecto académico.	92	4.18	0.80	4	7
1.2.5.- Un buen líder hace enlaces con la comunidad educativa del plantel y logra que trabajen en equipo.	100	4.55	0.74	5	2
1.2.6.- Un buen líder entiende las necesidades de la comunidad que atiende y actúa en consecuencia.	102	4.64	0.49	5	1
1.2.7.- Un buen líder ayuda a la institución a obtener los recursos necesarios para su operación.	97	4.41	0.50	4	6
1.2.8.- Un buen líder motiva a sus maestros a capacitarse, porque muchas veces los maestros no tienen la iniciativa de hacerlo por su cuenta	99	4.50	0.67	5	4

1.2.9.- Un buen líder atrae y genera las facilidades y el ambiente o clima organizacional adecuado, para que se cumplan los objetivos de la institución.	100	4.55	0.51	5	2
1.2.10.- Un buen líder convoca a que los maestros generen arraigo en la institución para evitar la rotación de maestros, especialmente los más capacitados.	98	4.45	0.86	5	5
1.2.11.- Un buen líder no influye directamente en la gestión de calidad educativa	34	1.55	0.96	1	

2.- PLANEACIÓN EDUCATIVA:

2.1.- Planeación Estratégica:					
2.1.1.- El proceso educativo requiere primeramente de un proceso de planeación estratégica.	95	4.32	1.09	5	6
2.1.2.- El tener definida la Misión y Visión de la institución, te obligan a no perder el camino.	92	4.18	0.91	5	9
2.1.3.- Después de definir la Misión y Visión, se procede a definir los objetivos a alcanzar.	97	4.41	0.73	5	3
2.1.4.- Frecuentemente es necesario platicar con los alumnos, ya que son nuestros clientes y descubrir que es lo que quieren y necesitan, o bien, identificar que problemas tienen para sacar adelante sus estudios.	95	4.32	0.89	5	5
2.1.5.- Frecuentemente es importante platicar con los empleadores de nuestros alumnos, ya que esto te ayuda a definir el perfil de egreso del estudiante que necesitan.	97	4.41	0.73	5	3
2.1.6.- "Planeación educativa" va más encaminada a definir que es lo que quiero hacer con la institución (quiero que sea una IES global...) y "Gestión de Calidad Educativa" es hacer cada vez mejor lo que estoy haciendo actualmente.	93	4.23	0.75	4	8
2.1.7.- "Planeación Educativa" (a donde quiero llegar) requiere de una "Planeación Económica", que implica una gestión de recursos financieros para lograrlo.	100	4.55	0.74	5	2
2.1.8.- El proceso de "Planeación Educativa" implica definir el rumbo de la institución a la Zona Roja (búsqueda de una diversificación de carreras) o a la Zona Azul (búsqueda de la concentración y/o especialización de carreras ofertadas).	82	3.90	1.04	3	12
2.1.9.- Las IES exitosas actualmente, son aquellas que son capaces de adaptarse a las necesidades del mercado (los contratantes de sus estudiantes) y adaptan sus currículas a estas nuevas necesidades.	87	3.95	1.17	5	11
2.1.10.- Es importante tener una filosofía institucional claramente definida, ya que nos permite estar muy enfocados y así tenemos muy clara la misión, visión y objetivos la institución.	104	4.73	0.46	5	1

2.1.11.- El problema que veo es que se tome a la universidad como una "aceleradora de empresas" o como una institución resoladora de problemas concretos, que a lo mejor son necesarios para México o para algún interés particular, transformándose así a una institución "capacitadora", permitiendo que se pierda la misión principal de la misma, que es la búsqueda de la verdad.	73	3.32	1.32	4	15
2.1.12.- Lo importante es realizar estudios de mercado previos para estimar la demanda potencial en las carreras que ofertaremos.	88	4.00	0.93	4	10
2.1.13.- Un factor importante es definir el perfil del alumno que voy a tener, porque un alumno local necesita ciertas cosas y un alumno foráneo requiere otras adicionales y que es necesario cumplir para invitarlos.	84	3.82	0.96	4	13
2.1.14.- Es importante "ubicarte" como una institución prestadora de servicios. Entonces es necesario ser excelentes en el aspecto de brindar un servicio educativo a la medida que nuestros usuarios lo requieran.	83	3.77	1.02	4	14
2.1.15.- Parte importante de la planeación estratégica es definir el perfil de egreso de los estudiantes de la institución.	96	4.36	0.98	5	6
2.1.16.- La planeación estratégica no contribuye en la gestión de calidad educativa.	35	1.59	0.91	1	

2.2.- Adecuación al segmento socio-económico:					
2.2.1- Es importante la planeación desde un inicio, es decir, que la universidad identifique el sector socio-económico en dónde desea operar con éxito.	98	4.45	0.80	5	1
2.2.2.- Las IES exitosas realizan sondeos en la demanda y en el perfil de los profesionistas que requiere el mercado y adecuan sus estrategias operativas en consecuencia.	87	3.95	0.90	4	2
2.2.3.- Lo más importante es ubicar el mercado (estrato socio-económico) al que se le prestará el servicio educativo y diseñar los programas educativos en consecuencia.	71	3.23	1.27	4	3
2.2.4.- El segmento socio-económico que decidas atender, no tiene influencia respecto a la gestión de calidad educativa de la institución.	65	2.95	1.62	1	

2.3.- Visión del cliente:					
2.3.1.- Mi cliente es el sector empresarial.	55	2.50	1.06	3	5
2.3.2.- El receptor último de mi servicio educativo es la sociedad del país.	91	4.14	1.21	5	2
2.3.3.- El principal receptor del servicio educativo es el alumno.	95	4.32	1.04	5	1
2.3.4.- El receptor último de los servicios educativos son los padres de familia.	55	2.50	1.06	2	5
2.3.5.- El éxito de esta institución se funda en la idea de dar oportunidad de estudios a las personas que trabajan, y convertirse así en profesionistas.	64	2.91	1.34	3	4
2.3.6.- Lo que nos interesa como universidad es que el alumno tenga empleo cuando se gradúe.	86	3.91	0.92	4	3
2.3.7.- La visión del cliente no afecta en la gestión de calidad	42	2.10	0.97	1	

educativa.					
------------	--	--	--	--	--

2.4.- Relación costo-beneficio:					
2.4.1.- En promedio, el alumno debe recuperar su inversión en un periodo corto de tiempo, es decir de uno o dos años de su sueldo.	60	2.73	0.94	3	8
2.4.2.- Lo ideal es que se pudiera ir homologando la calidad de la educación en todas las instituciones, y no que la calidad de la educación esté en función del costo (colegiatura) que el alumno pueda pagar.	85	3.86	1.21	4	5
2.4.3.- Hay universidades que ofrecen programas de estudio muy económicos, pero pueden estar utilizando maestros de bajo perfil. Entonces parece necesario el tener que regular el nivel mínimo de conocimiento y habilidades de los maestros.	85	4.05	1.20	5	3
2.4.4.- En las IES privadas el factor finanzas sanas es un aspecto muy importante de sobrevivencia y las colegiaturas son el factor determinante para lograrlo. Lograr el equilibrio entre ingresos y egresos es vital, esto sin sacrificar la calidad educativa.	87	4.14	0.85	4	2
2.4.5.- La sociedad cuestiona cada vez más lo que va a recibir de educación a cambio de su dinero, como factor de difícil solución. Siempre se esta comparando las diferentes opciones educativas que oferta el mercado.	85	4.05	0.92	4	3
2.4.6.- Los padres de familia no reparan en hacer un gasto una vez que han tomado una decisión, y que están convencidos de la calidad del servicio educativo que recibirán sus hijos.	76	3.80	1.01	4	6
2.4.7.- Las IES privadas vivimos de las cuotas de los estudiantes. No recibimos fondos gratuitos de ningún tipo, por lo tanto, tenemos que satisfacer las expectativas de los estudiantes y sus padres.	88	4.19	0.81	4	1
2.4.8.- El mejor indicador de éxito para la operación de una IES privada es distribuir su presupuesto de tal forma que queden recursos económicos para cubrir: (a) 60% para pago de la nómina. (b) 30% para pago de gastos de operación y mantenimiento y (c) 10% para otros proyectos de mejora, que incluye: nuevos edificios, estudios de benchmarck, investigaciones entre otras cosas.	68	3.24	0.94	3	7
2.4.9.- La relación costo-beneficio no afecta en la gestión de calidad educativa.	58	2.90	1.37	2	

3.- MODELO EDUCATIVO:

3.1.- Modelo de plan académico:					
3.1.1.- Los modelos educativos presenciales garantizan mejor el proceso de enseñanza - aprendizaje en el alumno	82	3.90	1.18	5	9
3.1.2.- Los modelos educativos a distancia garantizan mejor el proceso de enseñanza - aprendizaje en el alumno.	47	2.24	1.09	2	27

3.1.3.- Los modelos educativos mixtos (presenciales y a distancia) garantizan mejor el proceso de enseñanza - aprendizaje en el alumno	66	3.14	1.06	4	22
3.1.4.- Los modelos educativos lineales y con seriación mejoran el proceso de enseñanza - aprendizaje en el alumno.	72	3.27	1.08	4	20
3.1.5.- Los modelos educativos modulares mejoran el proceso de enseñanza - aprendizaje en el alumno.	73	3.32	1.13	4	19
3.1.6.- Los modelos educativos semestrales mejoran el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.	64	2.91	1.15	2	24
3.1.7.- Los modelos educativos tetramestrales mejoran el proceso de enseñanza - aprendizaje de los alumnos.	59	2.68	0.99	3	26
3.1.8.- Los modelos educativos orientados a capacitar para el ejercicio de una profesión son los mejores.	63	2.86	1.13	3	25
3.1.9.- Los modelos educativos orientados a educar integralmente a un profesionista son los mejores.	87	3.95	1.17	5	9
3.1.10.- Los modelos educativos orientados a la enseñanza e investigación profesional son los mejores.	75	3.41	0.85	3	16
3.1.11.- Los modelos educativos de educación superior, deben de ser impartidos por docentes.	71	3.23	0.97	3	21
3.1.12.- Los modelos educativos de educación superior, deben de ser impartidos por profesionistas.	78	3.55	0.96	4	15
3.1.13.- Los modelos educativos de educación superior, deben de ser impartidos por maestros - investigadores.	76	3.62	1.20	4	14
3.1.14.- Los planes educativos deben garantizar el empleo.	74	3.36	1.00	3	18
3.1.15.- La universidad debe ser un foco de atracción cultural, un foco de formación, de búsqueda constante de la verdad. Ninguno somos poseedores de toda la verdad, sino que somos buscadores de la verdad.	100	4.55	0.67	5	1
3.1.16.- El modelo educativo debe estar orientado a conocer de Filosofía y de Humanidades, para concientizar al hombre a dialogar y buscar siempre el bien común.	82	3.73	1.16	5	11
3.1.17.- El modelo educativo debe proporcionarle al alumno conocimientos y metodologías para la solución de problemas propios de su profesión.	100	4.55	0.60	5	1
3.1.18.- Un modelo educativo sin humanidades, tiende a centrarse en la tecnología misma, o en la mercadotecnia o economía, y hay que recordar que no es el único fin del hombre.	92	4.18	0.85	4	4
3.1.19.- Tenemos un modelo educativo más enfocado a la especialidad que a la diversificación y eso nos da más profundidad en lo que hacemos.	75	3.41	1.22	3	16
3.1.20.- Tenemos un modelo exitoso basado en educación personalizada, con grupos pequeños de alumnos. El maestro verdaderamente conoce al alumno y el alumno verdaderamente conoce al maestro.	90	4.09	1.02	5	7
3.1.21.- Para que un modelo educativo sea exitoso, debe tener muy en claro cual es la visión y la misión de la institución.	100	4.55	0.67	5	1
3.1.22.- El éxito de esta institución es que nació más que de lo académico, nació de las empresas, o sea, con un profundo conocimiento sobre la actividad que nos ocupa y la necesidad de	68	3.09	1.31	3	23

profesionalizarla.					
3.1.23.- El modelo educativo debe responder a la necesidad de crear un profesionista pertinente a las necesidades del mercado.	81	3.68	1.04	4	12
3.1.24.- Nuestro modelo educativo se enfoca en los alumnos, porque sabemos que el alumno en sí mismo es el portador de la calidad educativa de una institución, de tal suerte que es mediante sus juicios, sus habilidades, sus conocimientos y actitudes con los que interactúa en sociedad, cuando demuestra que "hubo" o "no hubo" calidad educativa en la institución que lo formó.	92	4.18	0.80	4	4
3.1.25.- Nuestro modelo educativo busca la exigencia académica pero es comprensivo, de tal forma que no es rígido o inflexible, ya que esto termina por destruir la autoestima de nuestros estudiantes.	87	3.95	1.13	4	8
3.1.26.- Un error común es transformar un modelo educativo a un modelo empresarial.	77	3.67	1.20	4	13
3.1.27.- Para ser exitosos, el modelo educativo debe establecer: (a) los programas de estudio o curricula, (b) el perfil de los profesores, (c) la manera en que los objetivos académicos deben de ser logrados, (d) sin olvidar a el elemento principal que es el estudiante y su perfil de egreso.	91	4.14	0.94	4	6
3.1.28.- El modelo educativo no contribuye en la gestión de calidad educativa.	38	1.73	1.16	1	

3.2.- Enfoque a la investigación:					
3.2.1.- En el proceso de enseñanza se debe incluir a la investigación, ya que es parte importante de la formación profesional.	95	4.32	0.95	5	1
3.2.2.- Invitar a investigadores internacionales a exponer sus trabajos en la institución ha sido una buena técnica de aprendizaje para los alumnos, ya que entran en contacto con los diferentes métodos para elaborar estudios de investigación.	88	4.00	1.07	5	6
3.2.3.- La investigación realizada por una institución, ayuda a mejorar sus planes de estudio.	93	4.23	0.97	5	3
3.2.4.- Es importante acercarse a las empresas y atraer proyectos de investigación.	91	4.14	1.04	5	5
3.2.5.- Si el maestro no piensa y no dedica tiempo a pensar, que eso es investigación, definitivamente no puede formar a los alumnos en saber cómo pensar.	93	4.23	1.07	5	3
3.2.6.- Las universidades deben de crear "Centros de Investigación", con un cuerpo de investigadores, talleres, laboratorios, sistemas e instalaciones, para que las empresas e instituciones soliciten trabajos de investigación, proyectos de innovación o solución de problemas concretos, mismos que generan ciencia, tecnología y conocimiento	88	4.00	1.07	5	6
3.2.7.- Las universidades deben de ser medios para la realización de investigaciones y generación de patentes para un país.	94	4.27	1.03	5	2
3.2.8.- La investigación no contribuye en la gestión de calidad educativa.	28	1.40	0.82	1	

3.3.- Tamaño de la institución:					
3.3.1.- Para lograr éxito en la gestión de calidad educativa la institución debe ser pequeña y especializada en ciertas profesiones.	50	2.27	1.12	3	3
3.3.2.- Para lograr éxito en la gestión de calidad educativa la institución debe ser pequeña, especializada en ciertas carreras y diversificada en varios campus en distintas entidades.	45	2.05	1.00	1	4
3.3.3.- Para lograr éxito en la gestión de calidad educativa, la institución debe ser grande y diversificada en varias carreras.	45	2.05	1.05	1	4
3.3.4.- Para lograr éxito en la gestión de calidad educativa, la institución debe ser grande, diversificada en varias carreras y con varios campus operando y en distintas entidades.	45	2.05	1.09	1	4
3.3.5.- El no ser una institución grande, favorece para tener un mejor control en lo que hacemos.	71	3.23	1.31	4	2
3.3.6.- El tener varios campus nos favorece, porque cada campus comparte experiencias exitosas de gestión de calidad educativa con el resto.	74	3.36	1.09	4	1
3.3.7.- El tamaño de la institución no tiene influencia sobre la gestión de calidad educativa.	85	3.86	1.28	5	

3.4.- Enfoque a la globalización:					
3.4.1.- En un modelo educativo con enfoque global, los estudiantes deben de ser competitivos internacionalmente.	97	4.41	0.96	5	6
3.4.2.- En un modelo educativo con enfoque global, los estudiantes deben dominar adicionalmente el idioma inglés.	101	4.59	0.73	5	4
3.4.3.- En un modelo educativo con enfoque global, los estudiantes deben dominar adicionalmente al idioma inglés, y otra lengua extranjera.	88	4.00	0.87	4	10
3.4.4.- En un modelo educativo con enfoque global, los estudiantes deben de tener capacidad de adaptación en otras culturas.	102	4.64	0.58	5	2
3.4.5.- Una IES privada global debe realizar convenios con otras universidades para intercambio de alumnos.	102	4.64	0.58	5	2
3.4.6.- Una IES privada global debe realizar convenios con otras universidades para el intercambio de maestros.	103	4.68	0.48	5	1
3.4.7.- Una IES privada global debe realizar convenios con otras universidades para estructurar planes de estudio con doble titulación (nacional e internacional).	96	4.36	0.90	5	7
3.4.8.- Un modelo educativo con enfoque global debe entrenar a sus alumnos para que puedan hacerse valer en otras culturas.	98	4.45	0.80	5	5
3.4.9.- La globalización influye en tus modelos educativos en dos sentidos: (a) la influencia de la tecnología de vanguardia en la educación, (b) en los niveles de calidad educativa de tus contrapartes.	91	4.14	0.77	4	8
3.4.10.- En la globalización, el intercambio de maestros no es un tema sencillo, ya que un maestro debe interiorizarse en el cómo se piensa en la otra cultura, para adecuar su proceso de enseñanza-aprendizaje a este nuevo esquema, esto , si quiere ser exitoso.	82	3.73	1.08	3	11
3.4.11.- Globalización sí, pero sin perder el sentido de patria, de sentir que pertenecemos y somos de un lugar.	90	4.09	1.19	5	9

3.4.12.- Globalización sólo para conocer otros contextos, no para perder la singularidad e individualidad.	79	3.59	1.26	5	12
3.4.13.- La globalización no contribuye en la gestión de calidad educativa.	41	1.86	1.21	1	

4.- GESTIÓN ESCOLAR:

4.1.- Procesos administrativos:					
4.1.1.- Es mejor centralizar los procesos administrativos para lograr un mejor control en la gestión de calidad educativa.	70	3.18	1.37	2	9
4.1.2.- Es mejor centralizar los procesos didácticos para asegurar la gestión de calidad educativa.	66	3.00	1.23	2	11
4.1.3.- Es mejor centralizar los procesos de evaluación académica de los alumnos para asegurar los niveles de aprendizaje.	59	2.68	1.17	3	13
4.1.4.- Es mejor descentralizar los procesos administrativos para lograr un mejor control en la gestión de calidad educativa.	55	2.50	1.14	2	14
4.1.5.- Es mejor descentralizar los procesos didácticos para asegurar la gestión de calidad educativa.	63	2.86	1.17	2	12
4.1.6.- Es mejor descentralizar los procesos de evaluación académica de los alumnos para asegurar los niveles de aprendizaje.	52	2.36	1.00	2	15
4.1.7.- Es necesario contar con un reglamento para los alumnos para asegurar la gestión de calidad educativa.	94	4.48	0.68	5	5
4.1.8.- Es necesario contar con un reglamento para los maestros para asegurar la gestión de calidad educativa.	99	4.50	0.67	5	3
4.1.9.- Es necesario contar con un reglamento interior de trabajo para asegurar la gestión de calidad educativa.	99	4.50	0.67	5	3
4.1.10.- Es necesario contar con un programa de seguimiento por parte de la institución que asegure que los programas curriculares se cumplan correctamente para asegurar la gestión de calidad educativa.	98	4.45	0.67	5	6
4.1.11.- El factor administrativo es el que se debe encargarse de agrupar y coordinar exitosamente tanto el recurso de "modelo educativo" como el recurso de "los maestros" como ejecutores.	67	3.05	1.33	4	10
4.1.12.- Es necesario que la institución tenga "orden" y "estructura administrativa", para administrar cuidadosamente los recursos económicos de una institución.	100	4.55	0.80	5	1
4.1.13.- Nuestros procesos administrativos de éxito tienen un enfoque de "trato humano a los alumnos" y brindar calidad humana en todo el proceso administrativo.	100	4.55	0.74	5	1
4.1.14.- Nuestros procesos administrativos de excelencia están apoyados en la figura de la "prefectura" que esta orientada a brindar facilidades para que el proceso educativo se de correctamente.	71	3.38	1.40	5	8
4.1.15.- Nuestros procesos administrativos de excelencia se apoya en dos figuras: el coordinador de área (encargado de lo administrativo) y el coordinador académico (encargado del proceso de enseñanza-	87	3.95	0.95	5	7

aprendizaje).					
4.1.16.- Los procesos administrativos no contribuyen en la gestión de calidad administrativa.	31	1.41	0.80	1	

4.2.- Sistemas de evaluación interna:					
4.2.1.- Los sistemas de evaluación interna deben de aplicarse a los maestros.	100	4.55	0.67	5	3
4.2.2.- Los sistemas de evaluación interna deben de aplicarse a los alumnos.	102	4.64	0.66	5	1
4.2.3.- Los sistemas de evaluación interna deben de aplicarse a las instalaciones.	99	4.50	0.74	5	5
4.2.4.- Los sistemas de evaluación interna deben de aplicarse a los sistemas administrativos.	98	4.45	0.86	5	7
4.2.5.- Los sistemas de evaluación interna deben de aplicarse al personal administrativo.	98	4.45	0.86	5	7
4.2.6.- Los sistemas de evaluación interna deben de aplicarse a los planes de estudio.	95	4.32	1.09	5	9
4.2.7.- Los sistemas de evaluación interna deben de aplicarse para medir el nivel de conocimientos en el idioma inglés del alumno	82	3.73	1.39	5	12
4.2.8.- Los sistemas de evaluación interna deben ser periódicos y permanentes.	100	4.55	0.67	5	3
4.2.9.- Los sistemas de evaluación interna deben de tener métricas lógicas.	97	4.62	0.59	5	2
4.2.10.- Las empresas deben evaluar los conocimientos y habilidades de los alumnos, con el fin de medir si los planes de estudio están actualizados, esto independientemente de sus calificaciones.	71	3.23	1.27	4	15
4.2.11.- Se deben de discutir con el maestro los resultados de la evaluación y se deben de establecen planes de mejora.	99	4.50	0.60	5	5
4.2.12.- Las evaluaciones internas a los maestros deben de estar orientadas a cubrir aspectos: (a) psicométricos, (b) nivel de conocimientos, (c) nivel de habilidades didácticas.	92	4.18	1.01	5	10
4.2.13.- Las evaluaciones internas dirigidas a los alumnos deben de estar orientadas a evaluar aspectos: (a) psicométricos, (b) conocimientos (c) habilidades de estudio	91	4.14	0.99	5	11
4.2.14.- Los sistemas de evaluación interna a los alumnos deben de estar orientados a que filtren candidatos que vienen dañados socialmente o con adicciones.	58	2.64	1.26	3	17
4.2.15.- La evaluación a los alumnos debe de estar orientada a determinar si realmente se tiene un deseo de estudiar el nivel superior. Dar oportunidad a quien realmente tiene el deseo de hacerlo.	66	3.00	1.41	2	16
4.2.16.- Al maestro y al alumno hay que evaluarlos tanto en su capacidad de conocimientos, como en su integridad de vida.	80	3.64	1.00	4	14

4.2.17.- Es importante tener sistemas de evaluación interna de ingreso a los alumnos, diseñados especialmente para los requisitos de la profesión que se imparte. Cada profesión tiene sus propios requisitos.	82	3.73	1.12	4	12
4.2.18.- Los sistemas de evaluación interna no contribuyen en la gestión de calidad educativa.	28	1.27	0.55	1	

4.3.- Sistemas de evaluación externa:					
4.3.1.- Los sistemas de evaluación externa deben de aplicarse a los maestros.	89	4.05	0.90	4	6
4.3.2.- Los sistemas de evaluación externa deben de aplicarse a los alumnos.	89	4.05	1.00	5	6
4.3.3.- Los sistemas de evaluación externa deben de aplicarse a las instalaciones.	90	4.09	1.06	5	5
4.3.4.- Los sistemas de evaluación externa deben de aplicarse a los sistemas administrativos.	91	4.14	1.04	5	3
4.3.5.- Los sistemas de evaluación externa deben de aplicarse a los planes de estudio.	94	4.27	0.88	5	2
4.3.6.- Es importante lograr acreditaciones por organismos internacionales para la institución, tanto en la parte académica como en la calidad educativa.	95	4.32	0.84	5	1
4.3.7.- Es importante lograr certificaciones en calidad ISO 9000.	70	3.18	1.18	3	11
4.3.8.- El examen del CENEVAL en un principio fue opcional como alternativa de titulación, pero ahora debe ser obligatorio.	73	3.32	0.89	3	10
4.3.9.- Es muy fácil engañarte solo con mediciones internas, sin compararte externamente.	87	3.95	1.25	5	9
4.3.10.- Si es importante el certificarte, pero más importante es el saber con quién te certificarás.	84	4.00	1.38	5	8
4.3.11.- Los programas de estudio deben de ser evaluados principalmente por los empleadores.	59	2.68	1.17	3	12
4.3.12.- Tengo sentimientos encontrados respecto al ISO 9000. El ISO 9000 es "dime que estas ofreciendo para que siempre lo hagas de la misma manera" y eso lo que logra es que ya te pusiste una camisa de fuerza. A lo mejor es la mejor camisa, pero puede llegar un momento en que ya no lo sea. Debemos tener sistemas de control pero sin que maten la innovación e iniciativa de la gente.	91	4.14	1.17	5	3
4.3.13.- Los sistemas de evaluación externa no contribuyen en la gestión de calidad educativa.	33	1.57	1.08	1	

4.4.- Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas):					
4.4.1.- Es importante realizar periódicamente para la institución un estudio de FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y actuar en consecuencia.	103	4.68	0.57	5	1
4.4.2.- Es prioritario implementar estrategias administrativas para dar respuesta al análisis FODA.	101	4.59	0.73	5	2
4.4.3.- Es importante crear planes de contingencia en caso de problemas en la estrategia FODA.	99	4.50	0.74	5	3

4.4.4.- No es importante el análisis FODA para la gestión de calidad educativa en una institución.	26	1.18	0.39	1	
--	----	------	------	---	--

4.5.- Benchmarking:					
4.5.1.- Estos estudios deben de estar dirigidos a descubrir prácticas exitosas de otras instituciones y ver como incorporarlas.	90	4.09	0.97	4	11
4.5.2.- Es útil ver prácticas exitosas externas, pero es prioritario mejorar las internas.	93	4.23	1.07	5	6
4.5.3.- Realizamos este ejercicio principalmente con instituciones nacionales e internacionales que ofrecen servicios educativos similares a los nuestros, sobre todo para saber dónde estamos parados.	93	4.23	1.07	5	6
4.5.4.- Previo a incorporar prácticas exitosas externas, es necesario estudiar su factibilidad y repercusiones al adoptarlas en el ámbito interno	103	4.68	0.57	5	2
4.5.5.- Hacemos benchmark con instituciones educativas en nuestra especialidad, así como de la industria a la que atendemos, para conocer tanto las tendencias de las instituciones educativas, como de la industria.	89	4.05	1.00	5	14
4.5.6.- Siempre tendremos que estar en búsqueda de la mejora continua y adaptación de elementos exitosos, porque la educación es un proceso muy dinámico.	104	4.73	0.55	5	1
4.5.7.- Es importante asistir a congresos internacionales para ver tendencias hacia dónde va el mundo de la educación.	97	4.41	0.91	5	3
4.5.8.- El Benchmark debe estar orientado a encontrar las mejores prácticas administrativas.	94	4.27	1.12	5	4
4.5.9.- El benchmark debe estar orientado a encontrar los mejores modelos pedagógicos.	93	4.23	1.11	5	6
4.5.10.- El benchmarck debe estar orientado a encontrar el mejor entrenamiento a profesores.	94	4.27	0.83	5	4
4.5.11.- El Benchmarck debe estar orientado a encontrar los mejores sistemas de evaluación interna y externa.	93	4.23	0.97	5	6
4.5.12.- El Benchmarck debe estar orientado a encontrar los mejores contenidos curriculares.	90	4.09	1.11	5	11
4.5.13.- El Benchmarck debe estar orientado a detectar cambios en las demandas de la comunidad como nuevas carreras.	90	4.09	1.15	5	11
4.5.14.- El Benchmarck debe detectar buenas prácticas en la industria que puedan ser incorporadas a la institución educativa.	93	4.23	1.11	5	6
4.5.15.- El Benchmarck no apoya a la gestión de calidad educativa.	34	1.55	0.96	1	

4.6.- Tablero Control:					
4.6.1.- Lo importante es establecer bien los conceptos importantes a evaluar en la institución y definir sus métricas.	99	4.50	0.60	5	3
4.6.2.- Después de las métricas, lo importante es poder definir planes de mejora.	100	4.55	0.67	5	2
4.6.3.- Los conceptos importantes a evaluar deben de ser tanto académicos como administrativos.	101	4.59	0.67	5	1

4.6.4.- El mejor indicador de éxito es que el empleador contrate a tus egresados.	83	3.77	1.07	5	8
4.6.5.- Existen cosas importantes en la gestión de calidad, pero algunas de ellas son difíciles de medir. Pero siempre buscamos formas de encontrar métricas para comparar avances.	89	4.05	0.84	5	6
4.6.6.- El Tablero Control es una herramienta muy profesional empleada para mejorar la calidad educativa en una institución y para el control de las variables que interactúan para alcanzarla.	90	4.09	1.11	5	6
4.6.7.- Lo mejor es tener indicadores, pero no demasiados que se conviertan en una camisa de fuerza, porque a veces tratamos de medir todo, cuantificarlo todo y con ello se coarta la innovación y la creatividad.	96	4.36	0.73	5	4
4.6.8. Lo mejor es no tener 100 indicadores. Tener 10 indicadores pero los más importantes. Si son muchos, te pierdes y te contradices en muchas ocasiones.	90	4.09	1.06	5	5
4.6.9.- El Tablero Control no contribuye en la gestión de calidad educativa.	28	1.27	0.46	1	

4.7.- Consejos Directivos:					
4.7.1.- Los Consejos Directivos son de gran utilidad a la institución.	97	4.41	0.80	5	3
4.7.2.- Los Consejos Directivos definen el rumbo de la universidad.	84	3.82	1.22	5	6
4.7.3.- Los Consejos Directivos definen los objetivos específicos a seguir.	81	3.68	1.29	5	8
4.7.4.- El Consejo Directivo debe programar juntas periódicas con el fin de revisar los objetivos y la medición de avances	91	4.14	0.99	5	4
4.7.5.- El Consejo Directivo debe apoyar en la gestión de recursos económicos para el logro de los objetivos académicos.	104	4.73	0.46	5	1
4.7.6.- Nuestro Consejo Directivo esta formado por especialistas muy prestigiados, que orientan "el que hacer" de la institución.	84	3.82	1.30	4	6
4.7.7.- Para el logro de resultados, es necesario formar dos consejos: (a) El Consejo Administrativo que esta orientado a cuidar el manejo de los fondos económicos y, (b) El Consejo Académico que debe estar involucrado en el logro de los objetivos de enseñanza-aprendizaje de la institución.	97	4.62	0.67	5	2
4.7.8.- Un Consejo de Exalumnos orientado a crear apoyos para becas de alumnos, nos ha dado buenos resultados.	67	3.19	1.21	3	9
4.7.9.- El Consejo de Administración fija políticas y a través de dichas políticas, se dan los lineamientos operativos a seguir para el resto de la organización.	91	4.14	1.13	5	5
4.7.10.- Los Consejos no contribuyen a la gestión de calidad educativa.	30	1.36	0.66	1	

4.8.- Programas de Tutoraje:					
4.8.1.- En la gestión de calidad educativa ayuda mucho el disponer de programas de tutoraje orientados a apoyar al estudiante a resolver sus problemas personales.	93	4.23	1.15	5	2

4.8.2.- En la gestión de calidad educativa ayuda mucho el disponer de programas de tutoraje orientados a apoyar al estudiante a resolver los problemas académicos.	94	4.27	1.24	5	1
4.6.3.- El programa de tutoraje debe estar orientado en ayudar al estudiante en saber cómo hacer investigación exitosa.	77	3.50	1.34	5	6
4.6.4.- El tutoraje debe estar orientado en apoyar al alumno en adquirir buenos hábitos que lo conduzcan al éxito profesional.	92	4.18	1.05	5	3
4.6.5.- Los programas de tutoraje deben de ser esencialmente oportunos, porque si llegan tarde ya no tienen eficacia.	79	3.59	1.37	5	5
4.6.6.- Los programas de tutoraje deben de llevar consigo programas de acciones correctivas ya aprobados.	85	3.86	1.13	5	4
4.6.7.- Los programas de tutoraje no influyen en la gestión de calidad educativa.	32	1.45	1.10	1	

5.- DISEÑO CURRICULAR:

5.1.- Currícula o planes de estudio:					
5.1.1.- La currícula debe estar vinculada a las necesidades del mercado.	88	4.00	0.93	4	24
5.1.2.- La currícula debe estar actualizada periódicamente.	103	4.68	0.57	5	1
5.1.3.- La currícula debe estar estructurada de tal forma que permita la libertad de cátedra.	91	4.14	1.08	5	20
5.1.4.- La currícula debe estar diseñada de tal forma que garantice la empleabilidad de los egresados.	90	4.05	0.81	4	22
5.1.5.- El diseño curricular debe estar orientado a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el estudiante.	102	4.64	0.79	5	2
5.1.6.- El diseño curricular debe ser bien estructurado en cuanto a temas a cubrir y su correcta seriación.	102	4.64	0.49	5	2
5.1.7.- El diseño curricular debe cumplir con un alto grado de aplicabilidad profesional práctica vía seminarios, talleres y laboratorios.	98	4.45	0.80	5	14
5.1.8.- Un diseño curricular por módulos permite el progreso gradual del estudiante.	88	4.00	0.93	5	22
5.1.9.- En el diseño curricular deben participar maestros especializados.	97	4.41	0.67	5	15
5.1.10.- En diseño curricular debe contener tres elementos: (a) el pedagógico, (b) el institucional, (c) el técnico-didáctico.	95	4.32	0.78	5	18
5.1.11.- El diseño curricular debe incluir: (a) un objetivo pedagógico a cumplir, (b) temas y sub-temas a cubrir, (c) un plan de actividades diarias, (d) tareas y evaluaciones, (e) lecturas y bibliografía de referencias.	91	4.14	1.13	5	21
5.1.12.- Un diseño curricular sobre todo debe ser coherente.	102	4.64	0.66	5	2
5.1.13.- Un diseño curricular debe estar orientado a dar respuestas, argumentadas y científicas a las temáticas de la profesión.	98	4.45	0.80	5	18

5.1.14.- El diseño curricular debe estar orientado a crear vocaciones.	79	3.59	1.37	5	25
5.1.15.- El diseño curricular debe contemplar la formación de valores.	96	4.36	0.90	5	15
5.1.16.- El diseño curricular debe estar enfocado a proporcionar los conocimientos y herramientas necesarias para ejercer exitosamente una profesión.	100	4.55	0.60	5	8
5.1.17.- El diseño curricular debe motivar en el estudiante su capacidad de investigación y consulta.	99	4.50	0.74	5	10
5.1.18.- En cierta forma el diseño curricular debe estar vinculado con otras disciplinas profesionales humanísticas y sociales.	99	4.50	0.80	5	10
5.1.19.- Un diseño curricular debe estar conectado con el entorno económico-social actual.	100	4.55	0.60	5	8
5.1.20.- Un diseño curricular, debe propiciar el desarrollo de habilidades intelectuales como el saber: (a) leer, (b) analizar, (c) resumir, (d) sintetizar, (e) pensar críticamente, (f) expresarse coherentemente.	102	4.64	0.66	5	2
5.1.21.- Un diseño curricular debe procurar no saturar de información al alumno y que lo enseñe a pensar.	101	4.59	0.59	5	6
5.1.22.- El diseño curricular debe ser participativo, fomentando el dialogo entre maestro y alumno.	101	4.59	0.67	5	6
5.1.23.- El diseño curricular debe cubrir cuatro aspectos: (a) proporcionar conocimiento en la materia (Ciencia), (b) mostrar aplicaciones del conocimiento (Tecnología), (c) comentar cómo beneficia al hombre (Humanismo), (d) enseñar qué hacer con ese conocimiento (Ética).	97	4.41	0.80	5	15
5.1.24.- El diseño curricular debe incluir: (a) materias de tronco común de la profesión, (b) materias de una especialidad, (c) materias de formación integral.	99	4.50	0.80	5	10
5.1.25.- Frecuentemente es importante platicar con los empleadores de nuestros alumnos, ya que esto te ayuda a definir el perfil de egreso del estudiante y por consecuencia de tu diseño curricular.	99	4.50	0.74	5	10
5.1.26.- El diseño curricular no participa en la gestión de calidad educativa.	26	1.18	0.50	1	

5.2.- Actividades de Formación Integral (AFI):					
5.2.1.- Según los expertos, el diseño curricular debe ser complementado con actividades extracurriculares, con el fin de proporcionar una educación integral al individuo. Dentro de las actividades extracurriculares propuestas, éstas son divididas en dos categorías, siendo estas: (a) actividades culturales, (b) actividades deportivas.	91	4.33	0.80	5	2
5.2.2.- Las AFI deben ser programadas dentro del período escolar.	94	4.27	0.70	4	4
5.2.3.- Las AFI deben ser participativas: alumnos, maestros, personal administrativo y padres de familia.	75	3.41	1.22	3	11
5.2.4.- La institución debe dar reconocimientos a los alumnos participantes en las AFI.	92	4.18	1.01	5	8
5.2.5.- La institución debe promocionar estas actividades dando apoyos económicos a los mejores participantes en las AFI.	78	3.55	1.10	4	10

5.2.6.- Las AFI deben de proyectar la imagen externa de la institución.	92	4.18	0.91	5	7
5.2.7.- Las AFI favorecen la vinculación de la institución con la sociedad.	98	4.45	0.80	5	1
5.2.8.- Las AFI fomentan la vinculación de la institución con los padres de familia.	90	4.09	0.92	5	9
5.2.9.- Las AFI fomentan la vinculación de la institución con los exalumnos.	93	4.23	0.92	5	5
5.2.10.- Es importante que la institución cuente con una revista de difusión cultural, social y deportiva.	93	4.23	0.87	5	5
5.2.11.- Todas las AFI deben de estar coordinadas y supervisadas por la institución, para cuidar la imagen de la universidad.	95	4.32	0.84	5	3
5.2.12.- Las AFI no contribuyen en la gestión de calidad educativa de la institución.	32	1.45	0.74	1	

6.- INFRAESTRUCTURA:

6.1.- Instalaciones:					
6.1.1.- La institución debe cumplir primeramente con los requerimientos que con respecto a infraestructura supervisa la Secretaría de Educación	92	4.38	0.97	5	7
6.1.2.- Los salones de clases deben contar con computadora y cañón de protección para fines didácticos.	92	4.18	0.96	5	12
6.1.3.- La institución debe contar con paquetes o programas computacionales didácticos tipo Office.	97	4.41	0.85	5	7
6.1.4.- La institución debe contar con paquetes o programas computacionales propios de cada carrera.	102	4.64	0.66	5	4
6.1.5.- La institución debe contar con línea de Internet.	104	4.73	0.63	5	3
6.1.6.- La institución debe contar con una red de consulta bibliográfica.	105	4.77	0.43	5	1
6.1.7.- La institución debe contar con laboratorios apropiados y actualizados para cada profesión que imparte.	105	4.77	0.43	5	1
6.1.8.- La institución debe proporcionar facilidades para uso de áreas recreativas, sociales, culturales y deportivas.	97	4.41	0.80	5	7
6.1.9.- La institución debe contar con un laboratorio de entrenamiento para el uso de computadoras.	98	4.45	0.96	5	6
6.1.10.- La institución debe contar con un laboratorio de enseñanza y práctica de idiomas extranjeros.	94	4.27	0.88	5	10
6.1.11.- Invitamos a empresas de la localidad a instalarse en el campus, para que los alumnos realicen sus prácticas profesionales o bien trabajen en dichas compañías.	79	3.59	1.30	5	16
6.1.12.- La institución debe procurar instalarse en zonas urbanas no conflictivas.	87	3.95	1.09	5	15
6.1.13.- La institución debe diseñar, construir, remodelar o acondicionar edificios que puedan ser acondicionados expresamente con fines	93	4.23	1.23	5	11

didácticos.					
6.1.14.- La institución debe procurar diseñar planes para que los estudiantes puedan adquirir equipo de computo y programas propios de su carrera, con el fin de mejorar su nivel académico.	90	4.09	1.02	5	13
6.1.15.- La institución debe ofrecer instalaciones cómodas que inviten al alumno a venir con gusto.	99	4.50	0.80	5	5
6.1.16.- Actualmente, las instalaciones deben de contar con amplios estacionamientos.	90	4.09	1.15	5	13
6.1.17.- Las instalaciones en poco contribuyen para la gestión de calidad educativa de una institución.	29	1.32	0.65	1	

6.2.- Biblioteca:					
6.2.1.- Debe estar equipada con libros de referencia actualizados.	101	4.59	0.73	5	5
6.2.2.- Debe tener acceso a las bibliotecas virtuales.	102	4.64	0.79	5	4
6.2.3.- Debe tener espacios adecuados y que propicien al estudio e investigación.	104	4.73	0.55	5	1
6.2.4.- Debe de contar con una infraestructura de vanguardia.	98	4.45	0.74	5	8
6.2.5.- Debe estar bien administrada y con horarios flexibles.	94	4.48	1.03	5	7
6.2.6.- Ahora son mas abundantes las referencias virtuales que en libros de texto.	95	4.32	0.89	5	9
6.2.7.- El valor de nuestra biblioteca es que cuenta con innumerables textos sobre metodología de investigación y tenemos en resguardo todas las investigaciones y tesis realizadas en la institución.	88	4.00	0.98	5	10
6.2.8.- El término biblioteca se queda corto. Debe de nombrarse Centro de Investigación y Desarrollo en donde la biblioteca es un elemento más de apoyo para el estudio e investigación, así como para resolver problemas particulares.	84	3.82	1.22	5	11
6.2.9.- La biblioteca debe ser realmente una red de bibliotecas.	103	4.68	0.48	5	3
6.2.10.- La biblioteca debe ser un espacio sereno, que motive al estudio e investigación y de acuerdo a la dimensión en alumnado que tenga la institución.	104	4.73	0.46	5	1
6.2.11.- Una biblioteca debe proporcionar al alumno todo lo relacionado a su profesión y en forma actualizada y seleccionada. Me refiero entre otras cosas a: libros, tesis, patentes, revistas, portales entre otras cosas.	100	4.55	0.96	5	6
6.2.12.- La biblioteca no contribuye en la gestión de calidad educativa.	24	1.09	0.29	1	

6.3.- Imagen institucional:					
6.3.1.- Para lograr una buena imagen institucional, lo que hacemos es mantenernos siempre actualizados y estamos muy pendientes de las tendencias de las profesiones que ofertamos.	97	4.41	0.67	5	6
6.3.2.- Para lograr una buena imagen institucional es necesario cubrir toda la oferta educativa: técnico superior universitario, licenciaturas, especialidades, maestrías y doctorados.	60	2.73	1.28	3	17

6.3.3.- Para lograr una buena imagen institucional no es necesario cubrir toda la oferta educativa: técnico superior universitario, licenciaturas, especialidades, maestrías y doctorados.	89	4.05	1.33	5	12
6.3.4.- El liderazgo de nuestros egresados, fortalece nuestra imagen como institución seria y muy comprometida con su misión.	104	4.73	0.55	5	1
6.3.5.- Editar una revista con enfoque cultural y social ayuda a la imagen de la institución.	90	4.09	0.92	5	10
6.3.6.- Editar una revista institucional con enfoque científico ayuda a la imagen de la institución.	87	3.95	0.84	3	14
6.3.7.- Contar con un portal que cubra todas las actividades de la institución, ayuda a elevar la imagen de la institución.	99	4.50	0.67	5	4
6.3.8.- Estar conectado con la prensa y publicar constantemente noticias en estos medios, ayudan a la imagen de la institución.	95	4.32	0.72	5	8
6.3.9.- Participar y apoyar programas de gobierno, vinculados con las instituciones educativas ayuda a la imagen institucional.	90	4.09	0.75	4	10
6.3.10.- Participar en foros educativos y culturales, ayuda a una buena imagen institucional.	100	4.55	0.60	5	2
6.3.11.- Desarrollar la autoestima de los alumnos, se transforma en un orgullo por su universidad y proyecta una buena imagen institucional.	99	4.50	0.60	5	4
6.3.12.- Para tener buena imagen, es necesario no masificar a la institución, siempre cuidar el individualismo de nuestros alumnos y maestros.	82	3.73	1.39	5	16
6.3.13.- El peligro es convertir a la universidad en una institución que se dedica a capacitar a sus alumnos, en lugar de educarlos en forma integral.	87	3.95	1.21	5	14
6.3.14.- La institución debe ser coherente. Si tu pregonas "calidad humana", los directivos, los maestros y el personal administrativo "deberán parecer" lo que pregonas.	100	4.55	0.91	5	2
6.3.15.- La buena imagen de la institución esta soportada en que estamos afiliados y somos reconocidos por asociaciones profesionales e instituciones de prestigio.	89	4.05	1.05	5	12
6.3.16.- Formamos una buena imagen institucional, apoyados por nuestros programas de vinculación entre: alumnos, maestros, exalumnos y sociedad.	97	4.41	0.73	5	6
6.3.17.- El reglamento interior para alumnos y maestros hace que se distinga un alumno o maestro de una institución a otra. La disciplina ayuda a la imagen institucional.	95	4.32	0.78	5	8
6.3.18.- La imagen institucional, no apoya a la gestión de calidad educativa.	26	1.18	0.39	1	

7.- MAESTROS:

7.1.- Perfil:

7.1.1.- La selección de maestros debe apoyarse en un programa de perfil hombre-puesto para cada uno de los grados académicos.	98	4.45	0.74	5	17
---	----	------	------	---	----

7.1.2.- La selección de maestros debe apoyarse en un programa de perfil hombre-puesto en base a las materias del programa.	102	4.64	0.58	5	7
7.1.3.- Es muy importante bajar la tasa de rotación de maestros y especialmente de aquellos que son bien evaluados.	100	4.55	0.74	5	12
7.1.4.- Es muy importante ir verificando las competencias que requiere cada maestro y hacer un inventario de ellas, para verificar que vas en la línea correcta.	101	4.59	0.50	5	8
7.1.5.- Los docentes deben ser docentes investigadores. Esto quiere decir que no es un docente el que solamente llega y reproduce el conocimiento que ya tiene, sino el que va a convertir a sus alumnos en investigadores. Deben aprender a llegar a objetivos.	93	4.23	0.97	5	20
7.1.6.- El maestro debe ser capaz de despertar en el alumno su capacidad de innovación.	104	4.73	0.55	5	2
7.1.7.- El maestro es el que da la cara con el cliente del momento que es el alumno, por lo tanto, es el maestro el que refleja la calidad educativa de la institución.	99	4.50	0.74	5	15
7.1.8.- Si yo tengo un profesor que sus valores personales y principios, no tienen nada que ver con la puntualidad y la formalidad, ya estamos empezando mal.	103	4.68	0.48	5	3
7.1.9.- Los profesores que tienen en su personalidad factores que tienen que ver con la innovación, la búsqueda personal de la excelencia, me parece que son los más valiosos.	93	4.23	0.75	4	20
7.1.10.- Hemos logrado tener profesores de planta que se dedican parte de su tiempo a dar clases y parte de su tiempo a investigar y eso aporta muchos beneficios a la institución.	95	4.32	0.89	5	19
7.1.11.- El maestro de planta aporta más a la institución porque puede emplear su tiempo en dar clases, hacer investigación, y para mejorar los planes de estudio.	87	3.95	1.09	5	23
7.1.12.- Es importante cuidar la coherencia de lo que el maestro dice y hace.	101	4.59	0.73	5	8
7.1.13.- Existen tres roles que un maestro debe dominar: (a) el maestro pedagogo, (b) el maestro administrativo, (c) el maestro investigador.	88	4.00	1.02	5	22
7.1.14.- El maestro debe ser bueno en transmitir conocimientos con una secuencia lógica.	98	4.45	0.91	5	17
7.1.15.- Los maestros deben de realizar estudios en el extranjero para que conozcan otras culturas.	74	3.36	1.14	3	25
7.1.16.- Los maestros deben saber transmitir conocimientos.	101	4.59	0.80	5	8
7.1.17.- Los maestros deben dominar su área de especialidad.	103	4.68	0.65	5	3
7.1.18.- Los maestros deben contar con experiencia laboral.	99	4.50	0.80	5	12
7.1.19.- Los maestros deben de tener experiencia en investigación.	87	3.95	1.00	5	23
7.1.20.- Lo más importante es que los maestros tengan vocación para la docencia.	99	4.50	0.80	5	12
7.1.21.- Actualmente, la figura del maestro debe ser la de un maestro más colaborativo que coercitivo.	101	4.59	0.59	5	3
7.1.22.- Al maestro hay que entrenarlo en tácticas didácticas especiales para personal adulto, que incluya desde cómo tratarlo, como hacerlo reflexionar y cómo hacerlo pensar.	100	4.55	0.80	5	8

7.1.23.- Un maestro debe preparar su clase, debe saber seguir un programa, y debe cumplir con los objetivos del curso.	104	4.73	0.55	5	1
7.1.24.- Los maestros deben comprometerse en acompañar a los jóvenes en su proceso educativo.	103	4.68	0.57	5	3
7.1.25.- Un maestro debe continuamente estar en búsqueda, que sea investigador, que estudie y se actualice, que aprenda incluso de sus alumnos, con valores, personalidad y que sepa transmitir conocimientos.	98	4.45	0.74	5	15
7.1.26.- Los maestros no tienen ingerencia en la gestión de calidad educativa.	23	1.05	0.21	1	

7.2.- Capacitación a maestros:					
7.2.1.- La capacitación al maestro debe ser permanente.	107	4.86	0.35	5	1
7.2.2.- La capacitación al maestro debe ir orientada a actualizarlo en las materias de su especialidad.	97	4.41	0.85	5	5
7.2.3.- La capacitación al maestro debe orientarse a darle el manejo de herramientas y técnicas didácticas	100	4.55	0.80	5	2
7.2.4.- La capacitación debe ir orientada a lograr la certificación de maestros en cada materia del programa de estudios.	88	4.00	1.07	5	9
7.2.5.- El maestro esta esperando que lo incluyan en los planes de capacitación, porque muchas veces el no tiene las facilidades, las habilidades o los recursos para sostener su plan de capacitación. La institución debe buscar que esto se dé.	89	4.05	1.05	5	8
7.2.6.- El candidato a ser maestro, debe cumplir tres fases: 1º. Ser egresado de la institución. 2º. Debe pasar un período como maestro auxiliar para familiarizarse con el programa y 3º. Debe tomar cursos didácticos.	52	2.36	1.05	2	13
7.2.7.- El maestro debe dominar el proceso de enseñanza-aprendizaje en su materia.	98	4.45	0.91	5	4
7.2.8.- En educación superior, se recomienda que el maestro sea un profesionista exitoso, pero también entrenado didácticamente.	82	3.73	1.28	5	10
7.2.9.- El contacto maestro-alumno en el proceso de enseñanza-aprendizaje, puede ser substituido por el proceso empresa-alumno por medio de prácticas profesionales.	52	2.36	1.00	3	13
7.2.10.- Es recomendable implementar programas de evaluación del desempeño para los maestros, con la finalidad de mantenerlos motivados. En nuestro caso, los maestros mejor evaluados, reciben un sobresueldo del 25%.	69	3.14	1.25	3	12
7.2.11.- Se recomienda implementar programas de entrenamiento didáctico en tres niveles: básico, intermedio y avanzado e incentivar con sobresueldos a quienes los vayan alcanzando.	72	3.27	1.32	3	11
7.2.12.- Hay que formar maestros investigadores que continuamente estudien, que es una habilidad, porque estudiando se cultiva la inteligencia.	90	4.09	1.11	5	7
7.2.13.- Tener un claustro de maestros, que se reúnan y que comenten avances en los programas, problemas didácticos, algunas experiencias exitosas y otros asuntos académicos, enriquece al grupo.	100	4.55	0.67	5	2

7.2.14.- El maestro debe dominar la tecnología pedagógica (paquetes de software propios de su profesión). La tecnología en estos perfiles es un factor preponderante para que ellos puedan enseñar avances en su campo profesional.	92	4.18	0.85	4	6
7.2.15.- Los maestros no contribuyen para la gestión de calidad educativa.	24	1.09	0.29	1	

8.- ALUMNOS:

8.1.- Perfil:					
8.1.1.- Es prioritario definir el perfil del alumno de primer ingreso para cada profesión.	93	4.23	0.97	5	2
8.1.2.- Es importante definir la batería de pruebas psicométricas que me ayuden a empatar a los candidatos con el perfil del alumno de primer ingreso.	89	4.05	0.84	5	4
8.1.3.- No es necesario imponer perfiles, pruebas o barreras en el ingreso de los alumnos.	52	2.36	1.18	2	6
8.1.4.- Es necesario evaluar el perfil del alumno en dos dimensiones: (a) conocimientos mínimos, (b) habilidades necesarias.	92	4.18	1.01	5	3
8.1.5.- Es importante definir el perfil de egreso del estudiante de cada profesión y ajustar los planes de estudio en consecuencia.	101	4.59	0.59	5	1
8.1.6.- La mejor prueba de ingreso a un alumno es ver si esta realmente comprometido en realizar estudios profesionales.	78	3.55	1.06	3	5
8.1.7.- El definir el perfil de ingreso y egreso del alumno en nada impacta en la gestión de calidad educativa.	33	1.50	0.80	1	

8.2.- Capacitación a alumnos:					
8.2.1.- Es importante dar programas de actualización extra curriculares a los alumnos de primer ingreso que así lo requieran.	92	4.18	1.05	5	5
8.2.2.- Es necesario desarrollarles la habilidad de aprender a aprender.	102	4.64	0.58	5	1
8.2.3.- Nuestros egresados regresan a dar clases para aportar algo de lo mucho que han recibido y eso los fortalece y fortalece a la institución.	86	3.91	1.06	5	7
8.2.4.- Cuando nuestros alumnos terminan, no los olvidamos. Ellos requieren de mantener su certificación y lo hacemos vía de educación continua.	88	4.00	1.02	5	6
8.2.5.- Preparamos cursos de actualización a nuestros egresados y los invitamos a regresar a su Alma Mater.	93	4.23	0.92	5	4
8.2.6.- Procuramos tener programas de prácticas profesionales previo a la graduación de nuestros alumnos, para que salgan a buscar empleo ya con cierta experiencia laboral.	96	4.36	0.90	5	3

8.2.7.- Nuestro objetivo es hacer que el alumno se sienta persona. Entonces sus estudios, su respuesta ante el profesor, o ante la responsabilidad de sacar sus estudios, se personaliza y se convierte en compromiso personal que lo motiva a seguir adelante.	97	4.41	0.73	5	2
8.2.8.- La capacitación a los alumnos no contribuye en la gestión de calidad educativa.	28	1.27	0.55	1	

9.- VINCULACIÓN CON MERCADO:

9.1.- Programas de emprendedorismo:					
9.1.1.- Para promover la vinculación con los alumnos se recomienda disponer de un centro de asesoría o de incubadora de negocios, que ayude en la consolidación de las nuevas empresas que diseñen nuestros estudiantes.	91	4.14	0.83	4	2
9.1.2.- Es importante vincular a los alumnos con los centros de apoyos a emprendedores por parte de instituciones oficiales.	92	4.18	0.91	4	1
9.1.3.- Por medio de las incubadoras de negocios vinculamos a los estudiantes que tienen ideas con los empresarios que estarían dispuestos a ayudarlos.	88	4.00	0.93	5	3
9.1.4.- Los programas de emprendedorismo, no contribuyen en la gestión de calidad educativa.	31	1.41	0.96	1	

9.2.- Bolsa de trabajo:					
9.2.1.- Nuestra bolsa de trabajo, vincula a nuestros alumnos y exalumnos con las empresas que solicitan servicios profesionales.	101	4.59	0.80	5	1
9.2.2.- Realizando ferias de empleo, cumplimos en vincular a nuestros estudiantes con las oportunidades externas de empleo.	92	4.18	1.10	5	4
9.2.3.- Nos preocupamos en crear vínculos con las empresas de la comunidad para colocar alumnos en prácticas profesionales.	99	4.50	0.80	5	2
9.2.4.- Estamos enfocados a crear una bolsa de trabajo con información de egresados y sus trayectorias, para vacantes de más alto nivel.	92	4.18	1.14	5	4
9.2.5.- Nos esforzamos en vincular a la institución con el mayor número de empresas e instituciones, para lograr mayores oportunidades de empleo para nuestros egresados.	99	4.50	0.80	5	2
9.2.6.- Nos enfocamos en dar seguimiento a los egresados para generar vínculos de ayuda entre alumnos y exalumnos.	89	4.05	1.13	5	6
9.2.7.- Las bolsas de trabajo en nada contribuyen para la gestión de calidad educativa.	33	1.50	0.96	1	

9.3.- Educación Continua.					
9.3.1.- Por medio de programas de actualización, mantenemos una vinculación con nuestros exalumnos.	93	4.23	0.92	5	1

9.3.2.- Es importante mantener siempre la vinculación y comunicación con los padres de familia, porque aún y que los alumnos ya están en nivel profesional, siguen siendo apoyados en sus estudios por sus familiares.	85	3.86	0.99	4	4
9.3.3.- Constantemente procuramos realizar conferencias con egresados de la institución, con el fin de crear vínculos de ayuda entre alumnos y exalumnos.	90	4.09	0.97	5	3
9.3.4.- La organización de foros y congresos en nuestra institución o con otras instituciones ayuda a fomentar vínculos entre estudiantes, exalumnos, maestros, instituciones, asociaciones profesionales, entre otras.	91	4.14	0.94	5	2
9.3.5.- Los programas de educación continua no contribuyen en la gestión de calidad educativa.	29	1.32	0.65	1	

9.4.- Talleres a la Comunidad.					
9.4.1. Ofrecemos talleres, cursos y conferencias a la comunidad, para crear vínculos y mantener una buena imagen institucional	99	4.50	0.74	5	1
9.4.2.- Los talleres a la comunidad no apoyan a la gestión de calidad educativa.	34	1.55	0.96	1	

10.- GOBIERNO:					
10.1.- Es necesario asegurarse de cumplir con los lineamientos de la Ley Federal de Educación.	105	4.77	0.53	5	1
10.2.- Es necesario cumplir con los lineamientos de la Ley Estatal de Educación.	99	4.71	0.56	5	2
10.3.- Es necesario cumplir con los lineamientos del Reglamento de la Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León.	98	4.67	0.58	5	3
10.4.- Es necesario cumplir con las recomendaciones y observaciones en las inspecciones de la Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León.	94	4.48	0.81	5	4
10.5.- Las recomendaciones de la Secretaría de Educación, no inciden en la gestión de calidad educativa de las instituciones.	35	1.67	1.02	1	

APENDICE: G

Reporte estadístico SPSS

Reporte SPSS.

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V1.1.1 V1.1.2 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencias

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		Statistics	
		V1.1.1	V1.1.2
N	Valid	22	22
	Missing	0	0
	Mean	4.45	3.95
	Median	5.00	4.00
	Mode	5	4 ^a
	Std. Deviation	.912	1.046
	Sum	98	87

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V1.2.1 V1.2.2 V1.2.3 V1.2.4 V1.2.5 V1.2.6 V1.2.7 V1.2.8 V1.2.9 V1.2.10 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencias

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		Statistics						
		V1.2.1	V1.2.2	V1.2.3	V1.2.4	V1.2.5	V1.2.6	V1.2.7
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.00	4.14	4.09	4.18	4.55	4.64	4.41
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00
Mode	4	5	5	4	5	5	4
Std. Deviation	1.024	1.037	.921	.795	.739	.492	.503
Sum	88	91	90	92	100	102	97

Statistics

	V1.2.8	V1.2.9	V1.2.10
N Valid	22	22	22
Missing	0	0	0
Mean	4.50	4.55	4.45
Median	5.00	5.00	5.00
Mode	5	5	5
Std. Deviation	.673	.510	.858
Sum	99	100	98

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V2.1.1 V2.1.2 V2.1.3 V2.1.4 V2.1.5 V2.1.6 V2.1.7 V2.1.8 V2.1.9 V2.1.10 V2.1.11 V2.1.12 V2.1.13 V2.1.14 V2.1.1 5 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics

	V2.1.1	V2.1.2	V2.1.3	V2.1.4	V2.1.5	V2.1.6	V2.1.7
N Valid	22	22	22	22	22	22	22
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.32	4.18	4.41	4.32	4.41	4.23	4.55
Median	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00
Mode	5	5	5	5	5	4 ^a	5
Std. Deviation	1.086	.907	.734	.894	.734	.752	.739
Sum	95	92	97	95	97	93	100

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Statistics

	V2.1.8	V2.1.9	V2.1.10	V2.1.11	V2.1.12	V2.1.13
N Valid	21	22	22	22	22	22

Missing	1	0	0	0	0	0
Mean	3.90	3.95	4.73	3.32	4.00	3.82
Median	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00
Mode	3 ^a	5	5	4	4	4
Std. Deviation	1.044	1.174	.456	1.323	.926	.958
Sum	82	87	104	73	88	84

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Statistics

		V2.1.14	V2.1.15
N	Valid	22	22
	Missing	0	0
	Mean	3.77	4.36
	Median	4.00	5.00
	Mode	4	5
	Std. Deviation	1.020	.953
	Sum	83	96

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V2.2.1 V2.2.2 V2.2.3
/FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics

		V2.2.1	V2.2.2	V2.2.3
N	Valid	22	22	22
	Missing	0	0	0
	Mean	4.45	3.95	3.23
	Median	5.00	4.00	3.00
	Mode	5	4	4
	Std. Deviation	.800	.899	1.270
	Sum	98	87	71

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V2.3.1 V2.3.2 V2.3.3 V2.3.4 V2.3.5 V2.3.6
/FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		Statistics					
		V2.3.1	V2.3.2	V2.3.3	V2.3.4	V2.3.5	V2.3.6
N	Valid	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	2.50	4.14	4.32	2.50	2.91	3.91
	Median	3.00	5.00	5.00	2.00	3.00	4.00
	Mode	3	5	5	2	2 ^a	3 ^a
	Std. Deviation	1.058	1.207	1.041	1.058	1.342	.921
	Sum	55	91	95	55	64	86

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V2.4.1 V2.4.2 V2.4.3 V2.4.4 V2.4.5 V2.4.6 V2.4.7 V2.4.8 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		Statistics					
		V2.4.1	V2.4.2	V2.4.3	V2.4.4	V2.4.5	V2.4.6
N	Valid	22	22	21	21	21	20
	Missing	0	0	1	1	1	2
	Mean	2.73	3.86	4.05	4.14	4.05	3.80
	Median	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Mode	3	4 ^a	5	4	4	4
	Std. Deviation	.935	1.207	1.203	.854	.921	1.005
	Sum	60	85	85	87	85	76

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Statistics		
	V2.4.7	V2.4.8

N	Valid	21	21
	Missing	1	1
	Mean	4.19	3.24
	Median	4.00	3.00
	Mode	4	3 ^a
	Std. Deviation	.814	.944
	Sum	88	68

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V3.1.1 V3.1.2 V3.1.3 V3.1.4 V3.1.5 V3.1.6 V3.1.7 V3.1.8 V3.1.9 V3.1.10 V3.1.11 V3.1.12 V3.1.13 V3.1.14 V3.1.1 5 V3.1.16 V3.1.17 V3.1.18 V3.1.19 V3.1.20 V3.1.21 V3.1.22 V3.1.23 V3.1.24 V3.1.25 V3.1.26 V3.1.27 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics

		V3.1.1	V3.1.2	V3.1.3	V3.1.4	V3.1.5	V3.1.6	V3.1.7
N	Valid	21	21	21	22	22	22	22
	Missing	1	1	1	0	0	0	0
	Mean	3.90	2.24	3.14	3.27	3.32	2.91	2.68
	Median	4.00	2.00	3.00	3.50	3.50	3.00	3.00
	Mode	5	2	4	4	4	2	3
	Std. Deviation	1.179	1.091	1.062	1.077	1.129	1.151	.995
	Sum	82	47	66	72	73	64	59

Statistics

		V3.1.8	V3.1.9	V3.1.10	V3.1.11	V3.1.12	V3.1.13	V3.1.14
N	Valid	22	22	22	22	22	21	22
	Missing	0	0	0	0	0	1	0
	Mean	2.86	3.95	3.41	3.23	3.55	3.62	3.36
	Median	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00
	Mode	2 ^a	5	3	3	4	4 ^a	3
	Std. Deviation	1.125	1.174	.854	.973	.963	1.203	1.002
	Sum	63	87	75	71	78	76	74

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Statistics

		V3.1.15	V3.1.16	V3.1.17	V3.1.18	V3.1.19	V3.1.20	V3.1.21
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.55	3.73	4.55	4.18	3.41	4.09	4.55
	Median	5.00	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00	5.00
	Mode	5	5	5	4 ^a	3	5	5
	Std. Deviation	.671	1.162	.596	.853	1.221	1.019	.671
	Sum	100	82	100	92	75	90	100

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Statistics

		V3.1.22	V3.1.23	V3.1.24	V3.1.25	V3.1.26	V3.1.27
N	Valid	22	22	22	22	21	22
	Missing	0	0	0	0	1	0
	Mean	3.09	3.68	4.18	3.95	3.67	4.14
	Median	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Mode	3	4	4	4	4	4 ^a
	Std. Deviation	1.306	1.041	.795	1.133	1.197	.941
	Sum	68	81	92	87	77	91

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V3.2.1 V3.2.2 V3.2.3 V3.2.4 V3.2.5 V3.2.6 V3.2.7 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencias

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics

		V3.2.1	V3.2.2	V3.2.3	V3.2.4	V3.2.5	V3.2.6	V3.2.7
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.32	4.00	4.23	4.14	4.23	4.00	4.27
	Median	5.00	4.00	4.50	4.00	4.50	4.00	5.00
	Mode	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	.945	1.069	.973	1.037	1.066	1.069	1.032
	Sum	95	88	93	91	93	88	94

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V3.3.1 V3.3.2 V3.3.3 V3.3.4 V3.3.5 V3.3.6 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		Statistics					
		V3.3.1	V3.3.2	V3.3.3	V3.3.4	V3.3.5	V3.3.6
N	Valid	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	2.27	2.05	2.05	2.05	3.23	3.36
	Median	2.50	2.00	2.00	2.00	3.50	3.00
	Mode	1 ^a	1	1	1 ^a	4	2 ^a
	Std. Deviation	1.120	.999	1.046	1.090	1.307	1.093
	Sum	50	45	45	45	71	74

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V3.4.1 V3.4.2 V3.4.3 V3.4.4 V3.4.5 V3.4.6 V3.4.7 V3.4.8 V3.4.9 V3.4.10 V3.4.11 V3.4.12 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		Statistics						
		V3.4.1	V3.4.2	V3.4.3	V3.4.4	V3.4.5	V3.4.6	V3.4.7
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.41	4.59	4.00	4.64	4.64	4.68	4.36
	Median	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	Mode	5	5	4	5	5	5	5
	Std. Deviation	.959	.734	.873	.581	.581	.477	.902
	Sum	97	101	88	102	102	103	96

Statistics

		V3.4.1	V3.4.2	V3.4.3	V3.4.4	V3.4.5	V3.4.6	V3.4.7
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.41	4.59	4.00	4.64	4.64	4.68	4.36
	Median	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	Mode	5	5	4	5	5	5	5
	Std. Deviation	.959	.734	.873	.581	.581	.477	.902
	Sum	97	101	88	102	102	103	96

Statistics

		V3.4.8	V3.4.9	V3.4.10	V3.4.11	V3.4.12
N	Valid	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	4.45	4.14	3.73	4.09	3.59
	Median	5.00	4.00	4.00	4.50	4.00
	Mode	5	4	3 ^a	5	5
	Std. Deviation	.800	.774	1.077	1.192	1.260
	Sum	98	91	82	90	79

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V4.1.1 V4.1.2 V4.1.3 V4.1.4 V4.1.5 V4.1.6 V4.1.7 V4.1.8 V4.1.9 V4.1.10 V4.1.11 V4.1.12 V4.1.13 V4.1.14 V4.1.1 5 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics

		V4.1.1	V4.1.2	V4.1.3	V4.1.4	V4.1.5	V4.1.6	V4.1.7
N	Valid	22	22	22	22	22	22	21
	Missing	0	0	0	0	0	0	1
	Mean	3.18	3.00	2.68	2.50	2.86	2.36	4.48
	Median	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	5.00
	Mode	2	2	2 ^a	2	2	2	5
	Std. Deviation	1.368	1.234	1.171	1.144	1.167	1.002	.680
	Sum	70	66	59	55	63	52	94

Statistics

		V4.1.1	V4.1.2	V4.1.3	V4.1.4	V4.1.5	V4.1.6	V4.1.7
N	Valid	22	22	22	22	22	22	21
	Missing	0	0	0	0	0	0	1
	Mean	3.18	3.00	2.68	2.50	2.86	2.36	4.48
	Median	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	5.00
	Mode	2	2	2 ^a	2	2	2	5
	Std. Deviation	1.368	1.234	1.171	1.144	1.167	1.002	.680
	Sum	70	66	59	55	63	52	94

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Statistics

		V4.1.8	V4.1.9	V4.1.10	V4.1.11	V4.1.12	V4.1.13
N	Valid	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.50	4.50	4.45	3.05	4.55	4.55
	Median	5.00	5.00	5.00	3.50	5.00	5.00
	Mode	5	5	5	4	5	5
	Std. Deviation	.673	.673	.671	1.327	.800	.739
	Sum	99	99	98	67	100	100

Statistics

		V4.1.14	V4.1.15
N	Valid	21	22
	Missing	1	0
	Mean	3.38	3.95
	Median	3.00	4.00
	Mode	5	5
	Std. Deviation	1.396	.950
	Sum	71	87

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V4.2.1 V4.2.2 V4.2.3 V4.2.4 V4.2.5 V4.2.6 V4.2.7 V4.2.8 V4.2.9 V4.2.10 V4.2.11 V4.2.12 V4.2.13 V4.2.14 V4.2.15 V4.2.16 V4.2.17 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencias

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics

		V4.2.1	V4.2.2	V4.2.3	V4.2.4	V4.2.5	V4.2.6	V4.2.7
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.55	4.64	4.50	4.45	4.45	4.32	3.73
	Median	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
	Mode	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	.671	.658	.740	.858	.858	1.086	1.386
	Sum	100	102	99	98	98	95	82

Statistics

		V4.2.8	V4.2.9	V4.2.10	V4.2.11	V4.2.12	V4.2.13	V4.2.14
N	Valid	22	21	22	22	22	22	22
	Missing	0	1	0	0	0	0	0
	Mean	4.55	4.62	3.23	4.50	4.18	4.14	2.64
	Median	5.00	5.00	3.00	5.00	4.50	4.00	3.00
	Mode	5	5	4	5	5	5	3
	Std. Deviation	.671	.590	1.270	.598	1.006	.990	1.255
	Sum	100	97	71	99	92	91	58

Statistics

		V4.2.15	V4.2.16	V4.2.17
N	Valid	22	22	22
	Missing	0	0	0
	Mean	3.00	3.64	3.73
	Median	3.00	4.00	4.00
	Mode	2 ^a	4	4
	Std. Deviation	1.414	1.002	1.120
	Sum	66	80	82

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V4.3.1 V4.3.2 V4.3.3 V4.3.4 V4.3.5 V4.3.6 V4.3.7 V4.3.8 V4.3.9 V4.3.10 V4.3.11 V4.3.12 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics

		V4.3.1	V4.3.2	V4.3.3	V4.3.4	V4.3.5	V4.3.6	V4.3.7
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.05	4.05	4.09	4.14	4.27	4.32	3.18
	Median	4.00	4.00	4.00	4.00	4.50	4.50	3.00
	Mode	4 ^a	5	5	5	5	5	3
	Std. Deviation	.899	.999	1.065	1.037	.883	.839	1.181
	Sum	89	89	90	91	94	95	70

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Statistics

		V4.3.8	V4.3.9	V4.3.10	V4.3.11	V4.3.12
N	Valid	22	22	21	22	22
	Missing	0	0	1	0	0
	Mean	3.32	3.95	4.00	2.68	4.14
	Median	3.00	4.50	5.00	3.00	5.00
	Mode	3	5	5	2 ^a	5
	Std. Deviation	.894	1.253	1.378	1.171	1.167
	Sum	73	87	84	59	91

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V4.4.1 V4.4.2 V4.4.3
/FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics

		V4.4.1	V4.4.2	V4.4.3
N	Valid	22	22	22
	Missing	0	0	0
	Mean	4.68	4.59	4.50
	Median	5.00	5.00	5.00

Mode	5	5	5
Std. Deviation	.568	.734	.740
Sum	103	101	99

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V4.5.1 V4.5.2 V4.5.3 V4.5.4 V4.5.5 V4.5.6 V4.5.7 V4.5.8 V4.5.9 V4.5.10 V4.5.11 V4.5.12 V4.5.13 V4.5.14 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		Statistics						
		V4.5.1	V4.5.2	V4.5.3	V4.5.4	V4.5.5	V4.5.6	V4.5.7
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.09	4.23	4.23	4.68	4.05	4.73	4.41
	Median	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00
	Mode	4	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	.971	1.066	1.066	.568	.999	.550	.908
	Sum	90	93	93	103	89	104	97

		Statistics						
		V4.5.8	V4.5.9	V4.5.10	V4.5.11	V4.5.12	V4.5.13	V4.5.14
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.27	4.23	4.27	4.23	4.09	4.09	4.23
	Median	5.00	5.00	4.00	4.50	4.50	4.50	5.00
	Mode	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	1.120	1.110	.827	.973	1.109	1.151	1.110
	Sum	94	93	94	93	90	90	93

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V4.6.1 V4.6.2 V4.6.3 V4.6.4 V4.6.5 V4.6.6 V4.6.7 V4.6.8 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics

		V4.6.1	V4.6.2	V4.6.3	V4.6.4	V4.6.5	V4.6.6
N	Valid	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.50	4.55	4.59	3.77	4.05	4.09
	Median	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
	Mode	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	.598	.671	.666	1.066	.844	1.109
	Sum	99	100	101	83	89	90

Statistics

		V4.6.7	V4.6.8
N	Valid	22	22
	Missing	0	0
	Mean	4.36	4.09
	Median	4.50	4.00
	Mode	5	5
	Std. Deviation	.727	1.065
	Sum	96	90

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V4.7.1 V4.7.2 V4.7.3 V4.7.4 V4.7.5 V4.7.6 V4.7.7 V4.7.8 V4.7.9 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics

		V4.7.1	V4.7.2	V4.7.3	V4.7.4	V4.7.5	V4.7.6	V4.7.7
N	Valid	22	22	22	22	22	22	21
	Missing	0	0	0	0	0	0	1
	Mean	4.41	3.82	3.68	4.14	4.73	3.82	4.62
	Median	5.00	4.00	3.50	4.00	5.00	4.00	5.00
	Mode	5	5	5	5	5	4 ^a	5

Std. Deviation	.796	1.220	1.287	.990	.456	1.296	.669
Sum	97	84	81	91	104	84	97

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Statistics

		V4.7.8	V4.7.9
N	Valid	21	22
	Missing	1	0
	Mean	3.19	4.14
	Median	3.00	5.00
	Mode	2 ^a	5
	Std. Deviation	1.209	1.125
	Sum	67	91

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V4.8.1 V4.8.2 V4.8.3 V4.8.4 V4.8.5 V4.8.6 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics

		V4.8.1	V4.8.2	V4.8.3	V4.8.4	V4.8.5	V4.8.6
N	Valid	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.23	4.27	3.50	4.18	3.59	3.86
	Median	5.00	5.00	3.50	4.50	4.00	4.00
	Mode	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	1.152	1.241	1.336	1.053	1.368	1.125
	Sum	93	94	77	92	79	85

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V5.1.1 V5.1.2 V5.1.3 V5.1.4 V5.1.5 V5.1.6 V5.1.7 V5.1.8 V5.1.9 V5.1.10 V5.1.11 V5.1.12 V5.1.13 V5.1.14 V5.1.1 5 V5.1.16 V5.1.17 V5.1.18 V5.1.19 V5.1.20 V5.1.21 V5.1.22 V5.1.23 V5.1.24 V5.1.25 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics

		V5.1.1	V5.1.2	V5.1.3	V5.1.4	V5.1.5	V5.1.6	V5.1.7
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.00	4.68	4.14	4.09	4.64	4.64	4.45
	Median	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
	Mode	4	5	5	4	5	5	5
	Std. Deviation	.926	.568	1.082	.811	.790	.492	.800
	Sum	88	103	91	90	102	102	98

Statistics

		V5.1.8	V5.1.9	V5.1.10	V5.1.11	V5.1.12	V5.1.13	V5.1.14
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.00	4.41	4.32	4.14	4.64	4.45	3.59
	Median	4.00	4.50	4.50	4.50	5.00	5.00	4.00
	Mode	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	.926	.666	.780	1.125	.658	.800	1.368
	Sum	88	97	95	91	102	98	79

Statistics

		V5.1.15	V5.1.16	V5.1.17	V5.1.18	V5.1.19	V5.1.20	V5.1.21
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.36	4.55	4.50	4.50	4.55	4.64	4.59
	Median	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	Mode	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	.902	.596	.740	.802	.596	.658	.590
	Sum	96	100	99	99	100	102	101

Statistics

		V5.1.22	V5.1.23	V5.1.24	V5.1.25
N	Valid	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0
	Mean	4.59	4.41	4.50	4.50
	Median	5.00	5.00	5.00	5.00
	Mode	5	5	5	5

Std. Deviation	.666	.796	.802	.740
Sum	101	97	99	99

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V5.2.1 V5.2.2 V5.2.3 V5.2.4 V5.2.5 V5.2.6 V5.2.7 V5.2.8 V5.2.9 V5.2.10 V5.2.11 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		V5.2.1	V5.2.2	V5.2.3	V5.2.4	V5.2.5	V5.2.6	V5.2.7
N	Valid	21	22	22	22	22	22	22
	Missing	1	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.33	4.27	3.41	4.18	3.55	4.18	4.45
	Median	5.00	4.00	3.00	4.50	4.00	4.00	5.00
	Mode	5	4	3	5	4	5	5
	Std. Deviation	.796	.703	1.221	1.006	1.101	.907	.800
	Sum	91	94	75	92	78	92	98

		V5.2.8	V5.2.9	V5.2.10	V5.2.11
N	Valid	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0
	Mean	4.09	4.23	4.23	4.32
	Median	4.00	4.50	4.50	5.00
	Mode	5	5	5	5
	Std. Deviation	.921	.922	.869	.839
	Sum	90	93	93	95

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V6.1.1 V6.1.2 V6.1.3 V6.1.4 V6.1.5 V6.1.6 V6.1.7 V6.1.8 V6.1.9 V6.1.10 V6.1.11 V6.1.12 V6.1.13 V6.1.14 V6.1.15 V6.1.16 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics

		V6.1.1	V6.1.2	V6.1.3	V6.1.4	V6.1.5	V6.1.6	V6.1.7
N	Valid	21	22	22	22	22	22	22
	Missing	1	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.38	4.18	4.41	4.64	4.73	4.77	4.77
	Median	5.00	4.50	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	Mode	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	.973	.958	.854	.658	.631	.429	.429
	Sum	92	92	97	102	104	105	105

Statistics

		V6.1.8	V6.1.9	V6.1.10	V6.1.11	V6.1.12	V6.1.13	V6.1.14
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.41	4.45	4.27	3.59	3.95	4.23	4.09
	Median	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00
	Mode	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	.796	.963	.883	1.297	1.090	1.232	1.019
	Sum	97	98	94	79	87	93	90

Statistics

		V6.1.15	V6.1.16
N	Valid	22	22
	Missing	0	0
	Mean	4.50	4.09
	Median	5.00	4.50
	Mode	5	5
	Std. Deviation	.802	1.151
	Sum	99	90

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V6.2.1 V6.2.2 V6.2.3 V6.2.4 V6.2.5 V6.2.6 V6.2.7 V6.2.8 V6.2.9 V6.2.10 V6.2.11 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		Statistics						
		V6.2.1	V6.2.2	V6.2.3	V6.2.4	V6.2.5	V6.2.6	V6.2.7
N	Valid	22	22	22	22	21	22	22
	Missing	0	0	0	0	1	0	0
	Mean	4.59	4.64	4.73	4.45	4.48	4.32	4.00
	Median	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
	Mode	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	.734	.790	.550	.739	1.030	.894	.976
	Sum	101	102	104	98	94	95	88

		Statistics			
		V6.2.8	V6.2.9	V6.2.10	V6.2.11
N	Valid	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3.82	4.68	4.73	4.55
	Median	4.00	5.00	5.00	5.00
	Mode	5	5	5	5
	Std. Deviation	1.220	.477	.456	.963
	Sum	84	103	104	100

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V6.3.1 V6.3.2 V6.3.3 V6.3.4 V6.3.5 V6.3.6 V6.3.7 V6.3.8 V6.3.9 V6.3.10 V6.3.11 V6.3.12 V6.3.13 V6.3.14 V6.3.1 5 V6.3.16 V6.3.17 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		Statistics						
		V6.3.1	V6.3.2	V6.3.3	V6.3.4	V6.3.5	V6.3.6	V6.3.7
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.41	2.73	4.05	4.73	4.09	3.95	4.50
	Median	4.50	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00
	Mode	5	3	5	5	5	3	5
	Std. Deviation	.666	1.279	1.327	.550	.921	.844	.673
	Sum	97	60	89	104	90	87	99

Statistics

		V6.3.8	V6.3.9	V6.3.10	V6.3.11	V6.3.12	V6.3.13	V6.3.14
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.32	4.09	4.55	4.50	3.73	3.95	4.55
	Median	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00
	Mode	5	4	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	.716	.750	.596	.598	1.386	1.214	.912
	Sum	95	90	100	99	82	87	100

Statistics

		V6.3.15	V6.3.16	V6.3.17
N	Valid	22	22	22
	Missing	0	0	0
	Mean	4.05	4.41	4.32
	Median	4.00	5.00	4.50
	Mode	5	5	5
	Std. Deviation	1.046	.734	.780
	Sum	89	97	95

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V7.1.1 V7.1.2 V7.1.3 V7.1.4 V7.1.5 V7.1.6 V7.1.7 V7.1.8 V7.1.9 V7.1.10 V7.1.11 V7.1.12 V7.1.13 V7.1.14 V7.1.1 5 V7.1.16 V7.1.17 V7.1.18 V7.1.19 V7.1.20 V7.1.21 V7.1.22 V7.1.23 V7.1.24 V7.1.25 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencias

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics

		V7.1.1	V7.1.2	V7.1.3	V7.1.4	V7.1.5	V7.1.6	V7.1.7
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.45	4.64	4.55	4.59	4.23	4.73	4.50
	Median	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	Mode	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	.739	.581	.739	.503	.973	.550	.740
	Sum	98	102	100	101	93	104	99

Statistics

		V7.1.1	V7.1.2	V7.1.3	V7.1.4	V7.1.5	V7.1.6	V7.1.7
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.45	4.64	4.55	4.59	4.23	4.73	4.50
	Median	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	Mode	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	.739	.581	.739	.503	.973	.550	.740
	Sum	98	102	100	101	93	104	99

Statistics

		V7.1.8	V7.1.9	V7.1.10	V7.1.11	V7.1.12	V7.1.13	V7.1.14
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.68	4.23	4.32	3.95	4.59	4.00	4.45
	Median	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00
	Mode	5	4 ^a	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	.477	.752	.894	1.090	.734	1.024	.912
	Sum	103	93	95	87	101	88	98

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Statistics

		V7.1.15	V7.1.16	V7.1.17	V7.1.18	V7.1.19	V7.1.20	V7.1.21
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.36	4.59	4.68	4.50	3.95	4.50	4.59
	Median	3.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00
	Mode	3	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	1.136	.796	.646	.802	.999	.802	.590
	Sum	74	101	103	99	87	99	101

Statistics

		V7.1.22	V7.1.23	V7.1.24	V7.1.25
N	Valid	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0
	Mean	4.55	4.73	4.68	4.45
	Median	5.00	5.00	5.00	5.00
	Mode	5	5	5	5
	Std. Deviation	.800	.550	.568	.739
	Sum	100	104	103	98

Statistics

		V7.1.22	V7.1.23	V7.1.24	V7.1.25
N	Valid	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0
	Mean	4.55	4.73	4.68	4.45
	Median	5.00	5.00	5.00	5.00
	Mode	5	5	5	5
	Std. Deviation	.800	.550	.568	.739
	Sum	100	104	103	98

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V7.2.1 V7.2.2 V7.2.3 V7.2.4 V7.2.5 V7.2.6 V7.2.7 V7.2.8 V7.2.9 V7.2.10 V7.2.11 V7.2.12 V7.2.13 V7.2.14 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics

		V7.2.1	V7.2.2	V7.2.3	V7.2.4	V7.2.5	V7.2.6	V7.2.7
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.86	4.41	4.55	4.00	4.05	2.36	4.45
	Median	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	2.00	5.00
	Mode	5	5	5	5	5	2	5
	Std. Deviation	.351	.854	.800	1.069	1.046	1.049	.912
	Sum	107	97	100	88	89	52	98

Statistics

		V7.2.8	V7.2.9	V7.2.10	V7.2.11	V7.2.12	V7.2.13	V7.2.14
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.73	2.36	3.14	3.27	4.09	4.55	4.18
	Median	4.00	2.50	3.00	3.00	4.50	5.00	4.00
	Mode	5	3	3	3	5	5	4 ^a
	Std. Deviation	1.279	1.002	1.246	1.316	1.109	.671	.853
	Sum	82	52	69	72	90	100	92

Statistics

		V7.2.8	V7.2.9	V7.2.10	V7.2.11	V7.2.12	V7.2.13	V7.2.14
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.73	2.36	3.14	3.27	4.09	4.55	4.18
	Median	4.00	2.50	3.00	3.00	4.50	5.00	4.00
	Mode	5	3	3	3	5	5	4 ^a
	Std. Deviation	1.279	1.002	1.246	1.316	1.109	.671	.853
	Sum	82	52	69	72	90	100	92

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V8.1.1 V8.1.2 V8.1.3 V8.1.4 V8.1.5 V8.1.6
/FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics

		V8.1.1	V8.1.2	V8.1.3	V8.1.4	V8.1.5	V8.1.6
N	Valid	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.23	4.05	2.36	4.18	4.59	3.55
	Median	4.50	4.00	2.00	4.00	5.00	3.00
	Mode	5	5	2	5	5	3
	Std. Deviation	.973	.844	1.177	1.006	.590	1.057
	Sum	93	89	52	92	101	78

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V8.2.1 V8.2.2 V8.2.3 V8.2.4 V8.2.5 V8.2.6
V8.2.7 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		Statistics						
		V8.2.1	V8.2.2	V8.2.3	V8.2.4	V8.2.5	V8.2.6	V8.2.7
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.18	4.64	3.91	4.00	4.23	4.36	4.41
	Median	5.00	5.00	4.00	4.00	4.50	5.00	5.00
	Mode	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	1.053	.581	1.065	1.024	.922	.902	.734
	Sum	92	102	86	88	93	96	97

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V9.1.1 V9.1.2 V9.1.3
 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencias

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		Statistics		
		V9.1.1	V9.1.2	V9.1.3
N	Valid	22	22	22
	Missing	0	0	0
	Mean	4.14	4.18	4.00
	Median	4.00	4.00	4.00
	Mode	4	4	5
	Std. Deviation	.834	.907	.926
	Sum	91	92	88

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V9.2.1 V9.2.2 V9.2.3 V9.2.4 V9.2.5 V9.2.6
 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencias

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics

		V9.2.1	V9.2.2	V9.2.3	V9.2.4	V9.2.5	V9.2.6
N	Valid	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.59	4.18	4.50	4.18	4.50	4.05
	Median	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.50
	Mode	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	.796	1.097	.802	1.140	.802	1.133
	Sum	101	92	99	92	99	89

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V9.3.1 V9.3.2 V9.3.3 V9.3.4
 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencias

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics

		V9.3.1	V9.3.2	V9.3.3	V9.3.4
N	Valid	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0
	Mean	4.23	3.86	4.09	4.14
	Median	5.00	4.00	4.00	4.00
	Mode	5	4 ^a	5	5
	Std. Deviation	.922	.990	.971	.941
	Sum	93	85	90	91

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V9.4.1 /FORMAT=NOTABLE
 /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencias

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics

V9.4.1

N	Valid	22
	Missing	0
	Mean	4.50
	Median	5.00
	Mode	5
	Std. Deviation	.740
	Sum	99

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V10.1.1 V10.1.2 V10.1.3 V10.1.4
/FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencias

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		Statistics			
		V10.1.1	V10.1.2	V10.1.3	V10.1.4
N	Valid	22	21	21	21
	Missing	0	1	1	1
	Mean	4.77	4.71	4.67	4.48
	Median	5.00	5.00	5.00	5.00
	Mode	5	5	5	5
	Std. Deviation	.528	.561	.577	.814
	Sum	105	99	98	94

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V1.1 V1.2 /FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencias

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics		
	V1.1	V1.2

N	Valid	22	22
	Missing	0	0
	Mean	3.91	4.86
	Median	4.00	5.00
	Mode	4 ^a	5
	Std. Deviation	1.151	.351
	Sum	86	107

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V2.1 V2.2 V2.3 V2.4
/FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		Statistics			
		V2.1	V2.2	V2.3	V2.4
N	Valid	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0
	Mean	4.68	4.14	3.95	4.00
	Median	5.00	4.00	4.00	4.00
	Mode	5	5	4	4
	Std. Deviation	.477	.889	.722	.756
	Sum	103	91	87	88

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V3.1 V3.2 V3.3 V3.4
/FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		Statistics			
		V3.1	V3.2	V3.3	V3.4

N	Valid	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0
	Mean	4.64	4.09	3.14	3.73
	Median	5.00	4.00	3.00	4.00
	Mode	5	5	3	4
	Std. Deviation	.581	.868	.990	.883
	Sum	102	90	69	82

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V4.1 V4.2 V4.3 V4.4 V4.5 V4.6 V4.7 V4.8 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencias

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

Statistics

		V4.1	V4.2	V4.3	V4.4	V4.5	V4.6
N	Valid	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.27	4.36	4.23	4.41	4.14	4.09
	Median	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Mode	5	4 ^a	4	4	4	4 ^a
	Std. Deviation	.767	.658	.752	.590	.710	.811
	Sum	94	96	93	97	91	90

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Statistics

		V4.7	V4.8
N	Valid	22	22
	Missing	0	0
	Mean	4.05	3.82
	Median	4.00	4.00
	Mode	4	5
	Std. Deviation	.785	1.259
	Sum	89	84

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V5.1 V5.2 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		V5.1	V5.2
N	Valid	22	22
	Missing	0	0
	Mean	4.68	4.27
	Median	5.00	4.00
	Mode	5	4
	Std. Deviation	.568	.703
	Sum	103	94

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V6.1 V6.2 V6.3 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		V6.1	V6.2	V6.3
N	Valid	22	22	22
	Missing	0	0	0
	Mean	4.41	4.45	4.18
	Median	4.00	5.00	4.00
	Mode	4	5	4
	Std. Deviation	.590	.671	.664
	Sum	97	98	92

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V7.1 V7.2 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		Statistics	
		V7.1	V7.2
N	Valid	22	22
	Missing	0	0
	Mean	4.82	4.77
	Median	5.00	5.00
	Mode	5	5
	Std. Deviation	.395	.429
	Sum	106	105

```
DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V8.1 V8.2 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		Statistics	
		V8.1	V8.2
N	Valid	22	22
	Missing	0	0
	Mean	4.59	4.55
	Median	5.00	5.00
	Mode	5	5
	Std. Deviation	.666	.596
	Sum	101	100

```
DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V9.1 V9.2 V9.3 V9.4 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		Statistics			
		V9.1	V9.2	V9.3	V9.4
N	Valid	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3.95	3.95	4.09	4.00
	Median	4.00	4.00	4.00	4.00
	Mode	4	4	4	4
	Std. Deviation	.722	.722	.610	.756
	Sum	87	87	90	88

DATASET ACTIVATE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES= V10.1 V10.2 V10.3 V10.4
/FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\Consultor.sav

		Statistics			
		V10.1	V10.2	V10.3	V10.4
N	Valid	22	21	21	21
	Missing	0	1	1	1
	Mean	4.59	4.62	4.52	4.48
	Median	5.00	5.00	5.00	5.00
	Mode	5	5	5	5
	Std. Deviation	.796	.805	.873	.873
	Sum	101	97	95	94

* Export Output. OUTPUT EXPORT /CONTENTS EXPORT=VISIBLE
LAYERS=PRINTSETTING MODEL VIEWS=PRINTSETTING /DOC
DOCUMENTFILE='C:\DATOS PORTATIL\Datos\Descargas\CONSULTOR\vFreq Est.doc'
NOTESCAPTIONS=YES WIDETABLES=WRAP PAGESIZE=MM(215.9, 279.4)
TOPMARGIN=MM(25.4) BOTTOMMARGIN=MM(25.4)

APENDICE: H

Cálculo cuantitativo para la jerarquización de los factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa utilizando hoja de Excel.

Cálculo cuantitativo para la jerarquización de los factores clave de éxito en la gestión de calidad educativa utilizando hoja de Excel.

Nota: 10 es el más importante, 1 es el menos importante, con sus rangos intermedios.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Suma	Promedio	Desv. Estándar	Moda	Jerarquía
8	10	10	10	10	10	10	8	6	4	6	10	8	8	10	5	7	10	5	8	8	4	175	7.95	2.13	10	10
7	1	9	4	9	9	7	4	10	3	4	9	10	6	9	6	8	9	3	10	4	8	149	6.77	2.74	9	9
4	7	8	6	8	3	6	9	7	7	10	7	9	2	8	10	3	6	2	9	2	10	143	6.50	2.72	7	7
3	3	6	2	6	6	4	2	3	2	3	2	4	3	2	4	5	5	6	4	6	5	86	3.91	1.51	3	2
6	4	2	5	7	5	5	10	9	8	9	8	6	1	7	9	4	7	4	7	1	7	131	5.95	2.55	7	5
2	5	7	3	5	2	3	1	4	6	2	4	5	7	5	3	9	3	8	2	3	6	95	4.32	2.17	3	3
10	9	5	8	4	8	8	7	8	10	8	6	7	4	6	8	2	8	1	6	5	9	147	6.68	2.40	8	8
9	8	4	7	3	7	9	5	5	9	7	5	2	5	4	7	10	4	7	5	9	3	134	6.09	2.31	7	6
5	6	3	9	2	4	1	6	2	5	5	3	3	9	3	2	6	1	9	3	7	2	96	4.36	2.54	3	4
1	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	10	1	1	1	2	10	1	10	1	54	2.45	3.11	1	1

=SUMA(B10:W10)
 =PROMEDIO(B10:W10)
 =DESVEST(B10:W10)
 =MODA(B10:W10)