

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**TEMA: PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN**

**LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**

**ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

**INTERNACIONAL SEK**

**AUTOR**

**PABLO GUAYASAMÍN MADRIÑÁN**

**DIRECTOR**

**DR. PATRICIO ARÉVALO**

**SEPTIEMBRE 2005**

**QUITO - ECUADOR**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo lo dedico a mis hijos Matías, Renato y Amanda que son quienes me han inspirado para su realización.

A mi esposa, Claudia que ha estado junto a mí en los últimos 10 años, tiempo en el cual hemos ido creciendo juntos y ha sido un apoyo constante para la culminación de este estudio.

Finalmente a mis padres que con su ejemplo inculcaron en mí la honestidad y los valores morales necesarios para ser una persona cabal.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia por haberme impulsado y motivado para emprender el reto de realizar esta Maestría en Administración de Negocios así como haber sacrificado varios momentos juntos durante su culminación.

Al Dr. Patricio Arévalo que con su ayuda y orientación logró que este trabajo llegue a buen puerto y haya podido alcanzar los objetivos fijados en el mismo.

A todos los miembros de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK, estudiantes, profesores, autoridades y personal administrativo, sin cuya colaboración este trabajo no hubiese podido llevarse a cabo.

Finalmente a los profesores de la Maestría de Administración de Negocios que generosamente me entregaron sus conocimientos y que me han hecho crecer profesional y humanamente.

## **DECLARATORIA**

Yo, Pablo Guayasamín Madriñán portador de la cédula de identidad N° 1706585369, egresado de la Maestría de Administración de Negocios de la Universidad Internacional SEK, declaro que este trabajo de investigación está basado en datos verídicos y es de mi propia investigación

Pablo Guayasamín

**C.I 1706585369**

## **RESUMEN**

El presente estudio llamado Programa de evaluación de la Calidad en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK busca presentar un modelo teórico de Evaluación de la Calidad dentro de una institución de educación superior y su aplicación práctica.

El enfoque utilizado parte del criterio de que una institución de educación superior orientada a la calidad es aquella que se define a sí misma en función de la satisfacción de sus clientes o beneficiarios y en busca de una superación permanente.

Mediante la utilización de un esquema integrado de valores, herramientas, y técnicas; hemos fundamentado nuestro programa de evaluación de la calidad en el desarrollo de un Cuestionario de Satisfacción al Cliente planteado a los estudiantes; los Modelos de Autoevaluación Institucional; y la formulación de entrevistas

Nuestra investigación, no tiene únicamente el objetivo de llegar a una etapa de diagnóstico, sino que pretendemos también poder formular algunas propuestas concretas de mejora. Es así que al final de la misma sugerimos un plan de acciones a seguir con la finalidad de subsanar las debilidades y potencializar las fortalezas encontradas.

## **ABSTRACT**

The recent study called "Program of evaluation of quality" in the faculty of Economic and Administrative Sciences of the International University (SEK) searches to present theoretical model of evaluation of quality inside an institution of high education and practical application.

The main criterion of high education oriented on the quality is the one that defines itself in function of satisfaction of the clients or beneficiaries and search of permanent superation.

Using a group of integrated values, tools and different techniques, this research creates a program of evaluation of quality thanks to the development of questionnaire of satisfaction of customers for students, squetchs of institutional self-evaluation and the organization of interviews.

Our investigation is not only diagnosis, but also a way to propose the best improvements. That's why we suggest a plan of actions to arrange the weaknesses and to strengthen our potential.

## **INDICE GENERAL**

<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b>1</b>
<b><u>CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES</u></b>	<b>7</b>
1.1 Satisfacción, calidad y servicio	7
1.1.1 Teorías sobre el comportamiento del consumidor	7
1.1.2 Satisfacción	11
1.1.3 Calidad	12
1.1.4 Percepciones y actitudes de los clientes	15
1.2 Calidad un proceso global	17
1.2.1 Historia de la calidad	17
1.2.2 Normas de calidad ISO 900	26
1.3 La calidad en un centro de educación superior	28
1.3.1 Generalidades	28
1.3.2 Dimensiones de la calidad universitaria	34
1.3.3 Concepciones de la calidad de Harvey y Green	39
1.3.4 La Guía IWA II y las normas ISO en educación	46
1.4 Especificidad de algunos términos aplicados a la educación	58
<b><u>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</u></b>	<b>62</b>
2.1 Modelos de desarrollo y utilización de cuestionarios de satisfacción al cliente	62
2.1.1 La determinación de las necesidades y exigencias de los clientes	63

2.1.2	Confección del cuestionario de satisfacción al cliente	69
2.1.3	Utilización del cuestionario de satisfacción al cliente	75
2.2	Modelos de autoevaluación institucional	81
2.2.1	Evaluar la educación superior	81
2.2.2	Autoevaluar	90
2.3	Modelo de evaluación centrado en indicadores.	93
<b><u>CAPÍTULO 3 APLICACIÓN</u></b>		<b>102</b>
3.1	Metodología	102
3.2	Fases de la investigación	103
3.3	Estrategias metodológicas	105
3.3.1	Población y muestra (sujetos participantes)	105
3.3.2	Instrumentos de recogida de datos	106
3.3.3	Procesamiento y análisis de los datos	113
<b><u>CAPÍTULO 4 RESULTADOS</u></b>		<b>115</b>
4.1	Resumen de la medición de satisfacción al cliente	115
4.1.1	Comunicación	115
4.1.2	Educación	122
4.1.3	Servicios para la enseñanza	128
4.1.4	Otros servicios	135
4.2	Informe de autoevaluación	138
4.2.1	Comunicación entre estudiantes y profesores	139
4.2.2	Comunicación entre profesores	142
4.2.3	Comunicación entre profesores y autoridades	147



4.2.4 Percepción y vínculo de participación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK en la vida de la ciudad de Quito.	152
4.3 Informe final	153
4.3.1 Matriz FODA	155
4.3.2 La comunicación dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK: Diagnóstico	156
4.3.3 La comunicación dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK: Propuestas de mejora	165
<b><u>CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u></b>	<b>169</b>
5.1 Conclusiones	169
5.2 Recomendaciones	171

## **INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS**

### **TABLAS**

<b>Tabla N° 1</b>	Desarrollo de la dimensión de la calidad por el proveedor	65
<b>Tabla N° 2</b>	El enfoque de los incidentes críticos	67
<b>Tabla N° 3</b>	Sujetos de estudio	111

### **GRÁFICOS**

<b>Gráfico N° 1</b>	La relación jerárquica entre incidentes críticos, artículos de Satisfacción y necesidades del cliente	68
<b>Gráfico N° 2</b>	Modelo EFQM de calidad	85
<b>Gráfico N° 3</b>	Modelo EFQM adaptado a las universidades	86
<b>Gráfico N° 4</b>	Valoración comunicación alumno- profesor	117
<b>Gráfico N° 5</b>	Valoración comunicación alumno- autoridad	119
<b>Gráfico N° 6</b>	Valoración integración entre Campus	120
<b>Gráfico N° 7</b>	Percepción de integración de la Facultad y su entorno	122
<b>Gráfico N° 8</b>	Valoración materias dictadas	123
<b>Gráfico N° 9</b>	Trato dispensado por profesores Vs. valoración comunicación alumno- profesor	125
<b>Gráfico N° 10</b>	Conveniencia de los horarios	126
<b>Gráfico N° 11</b>	Valoración educación impartida	127
<b>Gráfico N° 12</b>	Resumen “educación”	128

<b>Gráfico N° 13</b> Disponibilidad e idoneidad de los equipos de computación	130
<b>Gráfico N° 14</b> Evaluación general de la calidad general de la biblioteca	131
<b>Gráfico N° 15</b> Idoneidad de las aulas	132
<b>Gráfico N° 16</b> Disponibilidad del material didáctico	133
<b>Gráfico N° 17</b> Evaluación servicio de Secretaría	134
<b>Gráfico N° 18</b> Valoración del servicio dispensado por el bar	136
<b>Gráfico N° 19</b> Evaluación Campus de Carcelén	137
<b>Gráfico N° 20</b> Conformidad con los eventos sociales y deportivos	138
<b>Gráfico N° 21</b> Informe de Autoevaluación: Valoración comunicación profesor- alumno, conveniencia de los métodos formales de transferencia de información y disponibilidad de profesores fuera de horas de clase	140
<b>Gráfico N° 22</b> Informe de Autoevaluación: Comunicación entre profesores	143
<b>Gráfico N° 23</b> Informe de Autoevaluación: Disponibilidad entre profesores para tratar temas inherentes a la Facultad	144
<b>Gráfico N° 24</b> Informe de Autoevaluación: Ambiente y compañerismo entre profesores	145
<b>Gráfico N° 25</b> Resumen “comunicación profesores”	146
<b>Gráfico N° 26</b> Informe de Autoevaluación: Conveniencia de los Métodos formales e informales para transferir información	148
<b>Gráfico N° 27</b> Informe de Autoevaluación: Valoración comunicación profesor- autoridad	149

<b>Gráfico N° 28</b> Informe de Autoevaluación: Disponibilidad de la Autoridades para tratar atender los requerimientos de los profesores	150
<b>Gráfico N° 29</b> Informe de Autoevaluación: Valoración integración Entre Campus	151
<b>Gráfico N° 30</b> Informe de Autoevaluación: Percepción de integración de la Facultad y su entorno	153
<b>Gráfico N° 31</b> Informe Final: Valoración comunicación entre autoridades- profesores y estudiantes	158
<b>Gráfico N° 32</b> Informe Final: Valoración comunicación entre profesores y alumnos	159
<b>Gráfico N° 33</b> Informe Final: Valoración integración entre Campus	161
<b>Gráfico N° 34</b> Informe Final: Percepción de integración de la Facultad y su entorno	163

## **INDICE DE ANEXOS**

**Anexo N° 1** Entrevista sobre incidentes críticos

**Anexo N° 2** Cuestionario de satisfacción a estudiantes

**Anexo N° 3** Cuestionario de autoevaluación a profesores

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación titulado “Programa de Evaluación de la Calidad dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK”, busca presentar un modelo teórico de Evaluación de la Calidad dentro de una institución de educación superior y su aplicación práctica en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK.

La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas forma parte de la prestigiosa Universidad Internacional SEK del Ecuador. Fundada en el año de 1993, inicialmente estuvo ubicada en el Campus Juan Montalvo (Monasterio de Guápulo); sin embargo, a partir de 1998 fue trasladada al Campus Miguel de Cervantes ubicado al Norte de la ciudad de Quito, en Carcelén.

En el período 2004-2005 tiene oficialmente inscritos 113 alumnos, 89 en la carrera de Ciencias Económicas y Administrativas y 24 en la carrera de Ingeniería Financiera. La facultad está compuesta por 21 profesores adscritos al departamento de Ciencias Económicas y Administrativas y un decanato. Consta además, con una secretaria recepcionista, un departamento médico, un bar, una biblioteca y laboratorios de audio, video y computación.

En el período académico vigente ofrece las especializaciones de economía, negocios internacionales, ingeniería comercial en recursos humanos, finanzas, marketing e ingeniería comercial en calidad y productividad.

Pretendo, a través de este trabajo de investigación, determinar un marco de pasos fundamentales a seguir para la evaluación de la calidad dentro del ámbito de la educación superior. Paso a paso, capítulo a capítulo este estudio, pretende describir cómo puede definirse y medirse la calidad, para concluir con una aplicación práctica.

El propósito que deseamos lograr mediante esta metodología de investigación es proponer un plan de mejora de la calidad en uno de los procesos existentes dentro de la Universidad, que contribuya a su crecimiento institucional.

Es evidente que el alcance de esta aplicación estará acorde a las posibilidades de un trabajo individual limitado a un período específico de tiempo. Entendiendo que un plan de mejora es un esfuerzo continuo, nuestro estudio no busca ser un punto de llegada sobre el proceso estudiado, sino por el contrario la base de partida para mejoras futuras, basada en una participación activa de todos sus miembros.

La motivación de la realización de esta investigación está en mi desilusión de ver un sinnúmero de organizaciones ecuatorianas que aún no han tomado conciencia de la importancia de orientar sus organizaciones hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes. Normalmente se habla de su importancia, sin embargo, en pocos casos he podido ver una verdadera voluntad de realizar cambios profundos que se traduzcan en una cultura de calidad permanente. El proceso de gerencia para la calidad orientado al cliente implica cambios corporativos globales, que conforman un nuevo sistema de gerencia y cultura corporativa.

La transformación hacia un servicio de calidad es un reto para el paradigma de ingresos a corto plazo. Las empresas que toman la decisión de complacer constantemente las necesidades de sus clientes y que involucran a todo el personal en procesos de calidad, logran clientes satisfechos y leales, por consiguiente obtienen incrementos sustanciales en sus ingresos y una mayor participación de mercado.

Pese a que actualmente no existe una receta única para el desarrollo de la calidad, cada institución de educación superior, dependiendo de su naturaleza jurídica, filosofía institucional y de sus características particulares internas y externas, debe desarrollar programas propios de calidad. Nosotros hemos enfocado este estudio desde el criterio de que una institución de educación superior orientada a la calidad es aquella que se define a sí misma en función de la satisfacción de sus clientes o beneficiarios y en busca de una superación permanente.

A nuestro entender esto se logra mediante la utilización de un esquema integrado de valores, herramientas, y técnicas; es así que este programa de evaluación de la calidad estará fundamentado en la elaboración y desarrollo de un Cuestionario de Satisfacción al Cliente planteado a los estudiantes; los Modelos de Autoevaluación Institucional, utilizados en varios países Latinoamericanos y Europeos; y finalmente las entrevistas planteadas a estudiantes, profesores y autoridades.

Se desarrollaron además conceptos propios de un modelo de satisfacción al cliente, ajustados a la educación superior mediante el procesamiento computarizado de la información a través de la utilización de técnicas estadísticas y su posterior interpretación.



En ese sentido nuestro estudio contemplará tres etapas, que describimos a continuación:

La primera etapa fue la recolección de información bibliográfica, así como la revisión de casos exitosos de evaluaciones de la calidad dentro de otros centros de educación superior. Esta primera fase tenía el objetivo de demarcar los fundamentos teóricos suficientes, así como tener algunas bases prácticas para desarrollar nuestro estudio.

Durante la segunda etapa, delimitamos las acciones relativas a cada uno de los modelos teóricos de la primera etapa, y pasamos a hacer una valoración de la situación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK. En una primera instancia se hizo una evaluación mediante el desarrollo y utilización de un modelo de cuestionario de satisfacción al cliente enfocado únicamente en los estudiantes de la facultad. En esta etapa se realizó una matriz FODA en la cual quedarían explicitadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas.

De este Cuestionario de Satisfacción al Cliente, se extrajo un único proceso, validado por su importancia dentro de las encuestas efectuadas, cuyo análisis llevamos a término mediante un proceso de autoevaluación, compuesto por un cuestionario y entrevistas efectuadas a profesores y autoridades, a través del cual buscamos profundizar y explorar con mayor detenimiento la información obtenida anteriormente.

La tercera y última etapa de nuestro estudio fue el planteamiento de unas acciones de mejora que podrían realizarse dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK.

Es así que el Capítulo 1 comienza por determinar los conceptos fundamentales que serán la base para nuestro estudio: Satisfacción, calidad y servicio; haciendo también una breve reseña de las teorías del comportamiento del consumidor.

A continuación, el capítulo nos resume la historia de la calidad y las Normas de la Calidad ISO 9000 con la finalidad de mostrarnos a la Calidad como un proceso global.

Finalmente exploramos el concepto de calidad dentro de un centro de educación superior, para terminar valorando la especificidad de algunos términos aplicados a la educación.

El Capítulo 2, llamado Marco Teórico, nos muestra los fundamentos sobre los cuales se sustentó la investigación realizada, mediante la presentación del Modelo de Desarrollo y Utilización de Cuestionarios de Satisfacción al Cliente, del Modelo de Autoevaluación Institucional y del Modelo de Evaluación Centrado en Indicadores.

El Capítulo 3 resume la aplicación de nuestra evaluación de la calidad dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK e identifica la metodología utilizada dentro de la misma así como cada una de las fases de la investigación y las estrategias metodológicas empleadas.

El Capítulo 4 muestra los resultados de nuestro trabajo de investigación mediante un resumen de la medición del cuestionario de satisfacción al cliente y del informe de autoevaluación, para terminar con la presentación de un informe final del estudio realizado.

Finalmente el Capítulo 5 expone las conclusiones y recomendaciones fruto de la evaluación realizada.

# **CAPITULO 1: ANTECEDENTES**

## **1.1 SATISFACCIÓN, CALIDAD Y SERVICIO**

### **1.1.1 Teorías sobre el comportamiento del consumidor**

Algunos de los elementos básicos que componen el estudio que vamos a realizar son satisfacción, calidad y servicio, y por lo tanto deben ser definidos y estudiados pues, pese a que nos parecen muy familiares, veremos que en realidad existen diversas maneras de interpretarlos; y es a través de ellos que comenzaremos a entender lo que es un programa de evaluación de la calidad.

Históricamente, el estudio del comportamiento del consumidor se ha llevado a cabo en el seno de diferentes campos de las ciencias que se han ocupado del análisis de las relaciones humanas desde diferentes puntos de vista. La Economía, la Psicología, la Sociología y la Antropología han sido disciplinas que han desarrollado un cuerpo teórico importante sobre el comportamiento del individuo y que han dado lugar a diferentes enfoques sobre el mismo<sup>1</sup>.

La Teoría Económica de la decisión racional resulta valiosa, no tanto por sus planteamientos globales, sino por algunos de sus conceptos pues se configura como

---

<sup>1</sup> Alonso, J; Necesidad de un enfoque interdisciplinario en el área del comportamiento del consumidor. Alta Dirección, número 99, septiembre - octubre, 1981, páginas 51 -58.

una teoría normativa de la elección racional<sup>2</sup>, que trabaja con las siguientes hipótesis básicas:

- 1) Conducta racional. El dinero disponible se gastará de modo que siempre se consiga el máximo de satisfacción.
- 2) Claridad en las preferencias. Los consumidores tienen preferencias bien definidas entre los productos y conocen el nivel de satisfacción que ofrece cada uno de ellos.
- 3) Información perfecta. Los consumidores tienen una información perfecta acerca del precio y la disponibilidad de productos en el mercado.
- 4) Los consumidores tienen restricciones presupuestarias que les fuerzan a aplicar la máxima racionalidad en sus decisiones de consumo a fin de mejorar su poder adquisitivo. Los deseos del consumidor nunca pueden ser satisfechos y siempre van más allá de los esfuerzos por darle satisfacción.
- 5) Consideración del valor del producto como un todo y no tanto del valor de los atributos del mismo, es decir de la diversidad de las cualidades y los beneficios aportados por el producto.
- 6) La relación entre el precio y la demanda: En Economía, la relatividad del precio como factor explicativo de la demanda – consumo se expresa a través de la noción de elasticidad. Así una demanda muy elástica refleja que las variaciones en el precio influyen enormemente en la demanda, mientras que una demanda inelástica expresa que se seguirá comprando un producto aunque aumente mucho su precio.

---

<sup>2</sup> Becharies, 1970, citado por León y Olabarrí; Conducta del consumidor y marketing, Editorial Deusto, San Sebastián, 1991.

Actualmente se ponen en tela de juicio las hipótesis referentes a la racionalidad del consumidor a través de nuevas teorías.

Aparece entonces un nuevo enfoque que determina que además de considerarse variables clásicas, como el precio o ingresos, se debe tener en cuenta la confianza del consumidor como variable básica para que se produzcan decisiones importantes de consumo. Este es el enfoque psicológico, basado en la Psicología Económica, según el cual el comportamiento es el resultado de la interacción entre el individuo y su entorno, en cuyo proceso influyen dos tipos de variables: las que describen al individuo y las que describen al entorno donde éste se encuentra. Cada persona está guiada por sus motivaciones o necesidades básicas, que son los elementos rectores de sus comportamientos. Ahora lo que más atención llama a las investigaciones en este campo es si los mismos son evocados por comunicaciones externas persuasivas y si éstas son mediadoras cruciales en el cambio de actitudes<sup>3</sup>. Sin embargo, no ha habido consenso entre los diferentes investigadores a la hora de definir las variables influyentes y las relaciones entre ellas.

Adicionalmente, nos encontramos con el enfoque motivacional, según el cual los motivos ocupan un lugar preponderante en las conductas, por lo cual se vuelve crucial conocer cuáles son las motivaciones que mueven al consumidor. Los estudios más recientes tienden a centrarse en la motivación y en la activación, analizándolas desde el punto de vista fisiológico. Así, se considera que la activación se provoca estimulando una unidad subcortical, el sistema de activación reticular (SAR) en el

---

<sup>3</sup> Cialdine, R.B y Petty, R.E; Attitude and attitude changes, Annual Review of Psychology, número 32, páginas 348 – 404, 1981.

flujo cerebral, que alerta a otras áreas funcionales del cerebro para que estén a la expectativa. Simultáneamente, las áreas cerebrales se estimulan procesando información, percepción, pensamiento y memoria.

El estado actual de las investigaciones sobre el comportamiento del consumidor buscan fusionar todos los enfoques anteriores en los cuales se toman en consideración una serie de variables, tanto internas como externas del individuo y donde interactúan aspectos psicológicos, sociales, motivacionales y económicos. Fruto de estos planteamientos encontramos una serie de modelos que plantean un proceso central en la toma de decisiones. Entre otros están: Los modelos globales de Howard y Sheth (1963), la teoría de las expectativas de Katona (1942), la teoría de la acción razonada de Fishbein y Ajzen (1975), o modelos más actuales, como los de Schnake (1990), Assael (1992), Hawkins, Berst y Coney (1992).

Estudiando los modelos globales del comportamiento podemos concluir que el proceso de compra se inicia cuando el consumidor reconoce la existencia de un problema o de una necesidad, y este hecho le conduce a iniciar una búsqueda de información para evaluar correctamente las alternativas, llevándolo a una determinada intención de compra. Después de superar varios frenos, la intención es llevada a la práctica y se transforma en una compra, que es el resultado final del proceso de decisión. Tras la compra se produce un determinado grado de satisfacción que será directamente proporcional al grado en que los resultados de la compra se ajusten a las expectativas<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Borja Solé L., Martínez-Ribes J.M., Carvajal P.; Fidelizando Clientes, Barcelona, Gestión 2000, 1999.

## 1.1.2 Satisfacción

Ahora determinemos algunos elementos característicos del concepto de satisfacción:

A) Es un estado psicológico, posterior a la compra y relativo. Se trata de un juicio evaluativo que se hace sobre una experiencia que resulta de procesos cognitivos e integra elementos afectivos. Se trata de la evaluación de una emoción y no la emoción misma.

B) Es relativa ya que traduce el hecho que la evaluación es un proceso comparativo entre la experiencia subjetiva vivida y una base o estándar de referencia anterior a la compra.

La doble naturaleza cognitiva – afectiva de la satisfacción, así como su orientación evaluativa, la pueden hacer considerar como una forma de actitud. Se puede tener una actitud hacia un producto o servicio sin haberlo experimentado. La actitud es, en relación a la satisfacción, a la vez un antecedente y una consecuencia<sup>5</sup>

**Se puede entonces definir la satisfacción como el estado de un cliente tras un juicio comparativo de los resultados de un producto con relación a sus expectativas.**

---

<sup>5</sup> Evrard, Y.; La satisfacción des consommateurs: état des recherches, Revue française de Marketing, número 144-145, páginas 53-65, 1993.



La relación existente entre satisfacción del consumidor y calidad reposa en un esquema mental, constituido por una serie de equivalencias<sup>6</sup>:

A) Primera equivalencia: La calidad del servicio ofrecida por la empresa se traduce en la satisfacción de los clientes.

B) Segunda equivalencia: La satisfacción se traduce por una mayor fidelidad del cliente.

C) Tercera equivalencia: Un cliente fiel es más rentable para la empresa y no sólo a corto sino también a medio y largo plazo.

### **1.1.3 Calidad**

La definición de calidad dada por el diccionario de la Real Academia Español es: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Otras definiciones giran en torno a la satisfacción y la calidad percibida:

**La calidad es la diferencia entre las expectativas de los clientes y la prestación efectiva tal como ellos la perciben<sup>7</sup>.**

Montgomery, en 1985 realizó una de las definiciones más aceptadas:

**La calidad es el grado en que los productos cumplen con las exigencias de la gente que los utiliza.**

---

<sup>6</sup> Boss, J.F. ; ¿Pourquoi la satisfaction des clients?, Revue française de Marketing, número 144-145, 1993.

<sup>7</sup> Parasuman, A. Y Zeithaml, V., Berry, L.; Communications and control processes in the delivery of service quality, Journal of Marketing, Abril, 1988.

Además hace una distinción entre dos clases de calidad, la calidad de diseño y la calidad de conformidad. La calidad de diseño refleja el grado en que un producto o servicio posee aquellas características en las que se pensó al crearlo. Por ejemplo, un automóvil con dirección asistida, techo solar y muchas más opciones lujosas, se considera que tiene mejor calidad de diseño que uno sin todas esas opciones. La calidad de conformidad refleja el grado en que un producto o servicio está de acuerdo con la intención de diseño.

Lo más importante es que estos aspectos de la calidad son susceptibles de ser medidos y su medición proporciona a las empresas indicadores fiables del estado de sus procesos comerciales y determina la calidad de los productos y servicios que provienen de tales procesos. Las mediciones permiten a un negocio:

- 1) Saber el estado de funcionamiento de su proceso comercial.
- 2) Saber dónde hacer cambios para conseguir mejoras, si es que se necesita realizar cambios.
- 3) Determinar si los cambios conducen o han conducido a mejoras.

Existen diversas técnicas de medición que permiten la clasificación de los procesos comerciales, productos y servicios. La más frecuente es la medición a través de índices objetivos, o también llamados duros. Los principales ejemplos se dan dentro de las empresas manufactureras, en las cuales el proceso de producción de piezas conduce a mediciones de tamaño (por ejemplo de piezas) y de cantidad (por ejemplo de desperdicios). En las empresas no fabricantes, las mediciones abarcan por ejemplo

la medición del tiempo invertido para determinado servicio, o el número de errores cometidos en un trabajo concreto.

En la actualidad este tipo de mediciones está siendo puesto en tela de juicio debido a su rigidez. Se han empezado entonces a tomar en cuenta medidas más subjetivas como indicadores de calidad.

Estas medidas “blandas”, en lugar de enfocarse hacia criterios más concretos y objetivos; incluyen cuestionarios de satisfacción del cliente para determinar las percepciones y actitudes que el cliente tiene de la calidad del producto o servicio que recibe; así como cuestionarios de la actitud de los empleados, que evalúan las percepciones de los empleados con respecto a la calidad de su vida laboral. La utilización de cuestionarios de satisfacción del cliente parece extremadamente apropiada para aquellas organizaciones del sector de servicios o de otros campos no fabricantes.

A diferencia de la industria fabricante, en la que la calidad puede ser evaluada por medio de un índice objetivo, el sector de servicios ofrece muy poco en lo que respecta a medidas objetivas de calidad. Por ejemplo, si el tiempo de realización de una transacción en un servicio se mide por medio de un cronómetro y éste indica un tiempo de realización rápido, ello no quiere decir que los clientes vayan a considerarlo así. Puede ser que el cliente esperara un tiempo de realización aún más rápido. Como sea que la calidad viene determinada (en parte, por el grado en que las mercaderías satisfacen las exigencias de los clientes), la medición de la calidad en los

escenarios no fabricantes queda mejor clasificada a través de la percepción que los clientes tienen del servicio que reciben<sup>8</sup>.

#### **1.1.4 Percepciones y actitudes de los clientes**

Podemos inferir entonces que el conocimiento de las percepciones y actitudes de los clientes con respecto a una organización comercial aumentará en gran medida sus oportunidades de tomar unas mejores decisiones comerciales. Estas organizaciones comerciales conocerán las exigencias y expectativas de sus clientes y serán capaces de determinar si están cumpliendo dichas exigencias.

Para utilizar las percepciones y actitudes de los clientes en la evaluación de la calidad de los productos y servicios, dichas percepciones y actitudes deben ser medidas de una forma fiable. La especificidad de los servicios, particularmente la ausencia de criterios tangibles, la dificultad de conocer con exactitud los criterios de apreciación del cliente, hacen muy delicada su evaluación. Por lo tanto, las organizaciones deben ser capaces de calibrar las actitudes de los clientes de forma cuidadosa y certera.

Se debe entender que las necesidades y exigencias del cliente son aquellas características del producto o servicio que representan unas dimensiones importantes sobre las que los clientes basan su opinión del producto o servicio. El término “dimensión de la calidad” está basado en este tipo de dimensiones.

---

<sup>8</sup> Hayes, Bob E.; 1999, Cómo medir la satisfacción del cliente, Barcelona, Gestión 2000.

A pesar de que pueden existir algunas dimensiones de calidad comunes y generales para gran cantidad de productos y servicios, existen algunas específicas para cada servicio. Sin embargo se ha llegado a la conclusión, luego del estudio realizado por Parasuman, Zeithaml y Berry en 1985, que la calidad del servicio puede ser descrita sobre la base de diez dimensiones. Sin embargo, los intentos de medir estas diez dimensiones revelan que los clientes sólo pueden diferenciar cinco. Las cinco dimensiones para guiar la medición de la calidad son: Tangibilidad, confianza, interés, seguridad y empatía.

En conclusión, es esencial conocer las exigencias del cliente, por dos motivos<sup>9</sup>:

- 1) Proporcionar una mejor comprensión del modo en que los clientes definen la calidad de los servicios y productos. Si usted comprende las exigencias y necesidades del cliente, estará en una posición mejor para saber el modo de satisfacerle.
  
- 2) El conocimiento de sus necesidades y exigencias, le facilitará el desarrollo del cuestionario de satisfacción del cliente. Sus preguntas evaluarán el grado de satisfacción que tienen los clientes sobre cada una de las dimensiones de la calidad.

---

<sup>9</sup> Hayes, Bob E.; Cómo medir la satisfacción del cliente, Barcelona, Gestión 2000, 1999.

## **1.2 LA CALIDAD, UN PROCESO GLOBAL**

### **1.2.1 Historia de la calidad**

Desde el punto de vista histórico, el proceso de la calidad se inicia en los Estados Unidos durante los años 30. Es en 1933, que el Dr. Walter A. Shewhart, de los Laboratorios Bell, aplicó por primera vez el concepto de “control estadístico de proceso” con propósitos industriales, centrándose en el uso de Cuadros de Control. El resultado fue la utilización de la estadística para elevar la productividad y disminuir los errores a través de la investigación del origen de las mermas. Se pretendía con esto elevar la productividad y la calidad. Sin embargo, fue durante el inicio de la Segunda Guerra Mundial que el control estadístico de proceso de Shewhart terminaría convirtiéndose en el primer sistema de aseguramiento de la calidad.

En efecto, la industria militar de los Estados Unidos en la búsqueda de un mayor aseguramiento de la calidad de los productos que sus miembros utilizaban y el empleo a gran escala de proveedores condujo a la creación de normas de calidad “militares” para los proveedores basadas en estándares de calidad. Estas fueron las primeras normas de calidad del mundo bajo el concepto moderno de aseguramiento de la calidad. El hecho histórico se produce cuando el Ministerio de Guerra pidió a la American Standard Society que desarrolle un proyecto de métodos estadísticos para el control de calidad de los materiales y productos manufacturados que el ejército

empleaba. Este proyecto fue realizado por el Emergency Technical Committee, bajo la presidencia del Dr. Dodge y culmina en mayo de 1941 con la publicación de los “Estándares Americanos de Guerra” Z1.1, Z1.2. Estas normas fueron de gran éxito para la industria militar americana, evitando de esta manera la pérdida de gran cantidad de vidas humanas debidas a desperfectos. En 1935, basada en el apoyo de los Estados Unidos, la industria militar Británica también aplicó una serie de normas de calidad conocidas como las “British Standard 600”.

Estas dos normas de guerra, americanas y británicas, sumadas a un libro publicado por el mismo Shewhart llamado “Control Económico de los Productos Manufacturados” y otro realizado por Leslie E Simons, “Un Manual de Métodos Estadísticos para Ingenieros”, eran los únicos aportes en el campo del control de la calidad durante los años cuarenta en el mundo occidental. En 1947, otro antecedente importante se produce cuando un grupo de empleados de Johns- Manville decide rodar y editar una película llamada “Control de Calidad Moderno” con el objetivo de difundir los aspectos fundamentales del control de calidad entre empleados y gerentes. La película tuvo mucho éxito y trascendió el ámbito de la empresa. Sin embargo, en ningún caso estos antecedentes fueron valorados por el ámbito industrial en su debida medida y deberemos esperar hasta los años 80 para que esto varíe.

Para finales de la Segunda Guerra Mundial otros países como Japón, Alemania o la Unión Soviética no contaban con modelos eficientes de aseguramiento de la calidad y por el contrario sus estándares eran verdaderamente malos comparativamente con los americanos y británicos. Sin embargo Japón comenzará a cambiar su historia, a partir de 1946 cuando su industria de telecomunicaciones recibe capacitación en el

control estadístico de la calidad por parte de las Fuerzas Aliadas, específicamente por la Sección de Comunicaciones Civiles, la cual estaba compuesta por expertos estadounidenses cuyo objetivo era la reconstrucción de la economía e infraestructura japonesa.

Entre 1946 y 1947 los primeros conceptos de control de calidad comienzan a ser desarrollados por la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers). En 1949, esta misma entidad, entre cuyos miembros destacan los profesores K. Ishikawa, S. Mizuno, T. Asaka y M. Kogure, le da un gran impulso al estilo japonés de control de calidad. Es a partir de ese momento que el término Calidad se convierte en eje de toda la industria japonesa.

El período comprendido entre 1950 y 1954 es el de difusión del control de la calidad y las técnicas típicas del control estadístico de la calidad en el Japón. Uno de los propulsores de este fenómeno es el profesor de la Universidad de Columbia, Dr. Edwards W. Deming, discípulo de Shewhart, y que había tenido una participación destacada dentro del comité que realizó las Normas Z1. Deming llega al Japón en 1950 invitado por la JUSE por dos meses para dictar unos cursos para ingenieros, administradores y altos ejecutivos. Los aspectos principales que trató fueron el Ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), el Control de Procesos con Cuadros de Control y las Causas de Variaciones.

Su influencia fue tan grande que ya en 1951 se habían aplicado sus conceptos de mejora continua en 45 plantas y ese mismo año se crea el premio “Deming” que se le



concedía a las empresas que han mejorado notablemente su sistema de calidad y que han alcanzado niveles de excelencia.

Pese a los buenos resultados iniciales algunos problemas estaban presentes, existía baja motivación al nivel de trabajadores, la información recolectada era inexacta y los ejecutivos no mostraban interés por continuar con los métodos del Control Estadístico de la Calidad. Es por eso que en 1954 llega a Japón otro protagonista del desarrollo de la calidad, se trata del Dr. Joseph M. Juran. Invitado por la JUSE desarrolla las conferencias y charlas denominadas “Rol de la Gerencia en la Promoción de las Actividades de Control de la Calidad”. Introduce por medio de ellas la idea de que el control de la calidad no debía ser solamente un problema técnico sino también un problema de gestión que debía iniciarse desde lo más alto del organigrama empresarial. Esta visita determinó los primeros cambios de la Calidad hacia la Calidad Total pues se incorporan dos conceptos fundamentales: Planeación de la Calidad y Políticas de Calidad. Un libro llamado “The Practice of Management” de Peter Druker<sup>10</sup>, publicado en japonés en el que plantea la Administración por Objetivos refuerza aun más los conceptos de Jurán.

A partir de 1955, hasta aproximadamente 1960, podemos decir se trata del período de masificación del control de la calidad en Japón puesto que se realizan cursos para todos los niveles. Se imparten cursos especializados para la alta gerencia pero también de niveles básicos. Tal es el impacto, que muchos de éstos son incluso transmitidos a través de canales de TV o radio. Al mismo tiempo nuevos sectores industriales se incorporan al Control de la Calidad (por ejemplo: Siderúrgico, de la

---

<sup>10</sup> Druker Meter, The Practice of Management, Harper Row, New York, 1954.

construcción, textil, de ingeniería naval, de bicicletas entre otros). Metafóricamente hablando podríamos decir que toda la población hablaba el idioma de la Calidad y en 1960 se inauguraba la primera “Campana Nacional para la Calidad” y se elegía a Noviembre como el mes de la Calidad. Los resultados no tardarían en llegar y durante los primeros años de la década de los 60 algunos productos japoneses ya son considerados los mejores del mundo (por ejemplo el acero).

En 1957 Kaoro Ishikawa publica un libro que resalta la importancia de la administración y las Políticas Operacionales. Este libro es reconocido como la base del Control de Calidad en toda la Compañía (Company Wide Quality Control - CWCQ) o también conocido como TQC (Total Quality Control) es decir el estilo japonés del Control de la Calidad.

Juran realizaría otra visita a Japón en 1960, donde haría hincapié en la responsabilidad de la gerencia en la definición de los objetivos y en la planificación para la mejora continua lo cual abriría las puertas al Hoshin Kanri o Police Deployment.

Las innovaciones no paran de llevarse a cabo y en 1962 surgen los primeros “Círculos de Calidad”. A diferencia de los anteriores procesos que habían tenido dificultad de ser aceptados por la generalidad de los empleados, las actividades de los “Círculos de Calidad” son ampliamente aceptadas por todos los niveles de las organizaciones. Altos directivos, jefes, mandos medios y operarios determinan que el control de la calidad es tarea de todos y que no solamente es importante la calidad en el producto sino también en el servicio post venta, en la administración de la

compañía y en la administración de los recursos humanos. Los “Círculos de Calidad” traen consigo también una nueva innovación que consistió en que la calidad y su aseguramiento comienzan a aplicarse desde la fase de desarrollo de los productos.

Otro de los avances destacados de la década de los 60 en el Japón es el desarrollo del sistema “Cero Control de Calidad”. Se trató de un enfoque del Control de Calidad que resaltaba la aplicación de las Poka Yoke. Poka-Yoke es una técnica de calidad desarrollada por el ingeniero japonés Shigeo Shingo que significa “a prueba de errores”. En 1961 Shingo comenzó a introducir instrumentos mecánicos sencillos, controles, en los procesos de ensamblaje, con el objetivo de prevenir que las partes sean ensambladas erróneamente. Estos instrumentos daban señales de alerta en el momento que algún defecto se producía. En 1967 Shingo mejoró estos instrumentos, introduciendo el concepto de “inspección en la fuente” y haciendo más sofisticados los Poka Yoke.

De esta manera redujo la utilidad del Control Estadístico de la Calidad, ya que la idea principal era la de crear un proceso donde los errores sean imposibles de realizar o sean previamente corregidos. Finalmente en 1977 Shingo logra comprobar que las bases del Cero Control de Calidad, es decir las Poka Yoke y las Inspecciones en la Fuente, eran las verdaderas estrategias para conseguir los Cero Defectos e infiere que por el contrario el Control Estadístico de la Calidad no era un método adecuado.

Durante los años 70 otro gran avance en los conceptos modernos de calidad se desarrolla en el Astillero Kobe, de la Mistubishi Heavy Industries. Hablamos de la implantación del Despliegue de la Función de Calidad, o QFD (Quality Fuction

Deployment). El QFD es introducido en Japón por Yoji Akao en 1966, sin embargo el primer libro (en japonés) sobre este método no se publica hasta 1978. QDF es “un sistema estructurado que facilita el medio para identificar necesidades y expectativas de los clientes y traducirlas al lenguaje de la organización, esto es, a requerimientos de calidad internos, desplegándolas en la etapa de planificación con la participación de todas las funciones que intervienen en el diseño y desarrollo del producto o servicio”<sup>11</sup>.

Supone pues una metodología que permite sistematizar la información obtenida del usuario hasta llegar a definir las características de calidad del servicio, adaptándolo a las necesidades y expectativas detectadas. Significó por tanto una herramienta fundamental para el diseño de productos y servicios y su utilización difundió ampliamente en todo Japón a partir de 1975 y actualmente el Despliegue de la Función de Calidad es utilizado especialmente en la industria manufacturera y de servicios. Xerox introdujo el QFD en Estados Unidos a mediados de los años 80 y pese a que aun no se ha generalizado su utilización algunas empresas como Hewlett-Packard ya lo han incorporado a sus procesos de producción.

En la década de los 80 Genichi Taguchi desarrolla lo que se conoce como el Método Taguchi. El mismo persigue minimizar la variabilidad del producto. Taguchi determinaba que mientras menor sea la variación con respecto al valor objetivo, mejor será la calidad. La pérdida por el contrario aumenta, como función cuadrática, cuando uno se aleja más del valor objetivo. Este método persigue minimizar la

---

<sup>11</sup> Tomado de Aiteco Consultores, [www.aiteco.com/qdf.htm](http://www.aiteco.com/qdf.htm)

variabilidad del producto identificando los medios para otorgarle al producto mayor “robustez” durante el proceso de fabricación mediante un continuo control de las fuentes de variación a las que se somete<sup>12</sup>.

El DOE (Desarrollo de Experimentos) que forma parte del Método Taguchi es el método usado para identificar los factores o pasos que más contribuyen a la generación de variaciones dentro de las especificaciones del producto. El DOE se enfoca a identificar los factores que afectan el nivel de respuesta de un producto o proceso a determinados agentes, a fin de generar un modelo matemático predictivo. Uno de los usos más importantes del DOE es el Diseño de Parámetros, es decir las tolerancias y los valores nominales que formarán parte de los objetivos de calidad.

Por otra parte en 1985, una nueva estrategia de mejoramiento de la calidad es introducida por la empresa Motorola. Se trató del sistema denominado Seis Sigma (Six Sigma). La historia de Seis Sigma se inicia cuando un ingeniero (Mikel Hary) comienza a influenciar a la organización para que se estudie la variación en los procesos (enfocado en los conceptos de Deming), como una manera de mejorar los mismos. Estas variaciones son lo que estadísticamente se conoce como desviación estándar (alrededor de la media), la cual se representa por la letra griega sigma. Seis Sigma se define entonces como una filosofía de trabajo y una estrategia de negocios; la cual se basa en el enfoque hacia el cliente, en un manejo eficiente de los datos y metodologías y diseños “robustos” que permite eliminar la variabilidad en los procesos y alcanzar un nivel de defectos menor o igual a 3,4 defectos por millón de

---

<sup>12</sup> Jurgen E. Schuldt 1998 – Luxembourg, [www.geocities.com/Wall Street/Exchange/9158/doe.htm](http://www.geocities.com/WallStreet/Exchange/9158/doe.htm)

oportunidades<sup>13</sup>, lo que equivaldría a un nivel de calidad equivalente del 99,9997 %, es decir muy cercano al de Cero Defectos.

Para su aplicación era necesaria la utilización intensiva de herramientas y metodologías estadísticas con la finalidad de eliminar la variabilidad de los procesos y producir los resultados esperados. Los beneficios adicionales de un programa Seis Sigma exitoso son: reducción de los tiempos en ciclos de producción, ahorro en los costos, mejor productividad, reducción de errores, eliminación de trabajo innecesario, mayor satisfacción de clientes y resultados altamente positivos en los desempeños financieros de la organización. Desde entonces el enfoque Seis Sigma se convirtió en una estrategia gerencial ampliamente utilizada para iniciar una revisión completa de los procesos que llevan a cabo las empresas. Actualmente empresas como General Electric, Texas Instrument, Allied Signal, Bell South, entre otras son empresas Seis Sigma y se han visto beneficiadas por su utilización.

En 1986 Deming publica su libro “Fuera de la Crisis” (Out of Crisis), donde desarrolla sus famosos 14 Puntos para la administración de la Calidad, conocidos como los 14 Puntos de Deming, que reflejan su filosofía de calidad, productividad y posición competitiva.

Paralelamente, a partir de 1975 se instaura a escala mundial una crisis petrolera profunda. Sin embargo frente a esta compleja situación en Japón, el Control de Calidad en Toda la Compañía (Company Wide Quality Control - CWCQ), los Círculos de Control de Calidad y la aplicación de los modelos de aseguramiento de la

---

<sup>13</sup> Obtenido de Seis Sigma.com, [www.seissigms.com/genérico](http://www.seissigms.com/genérico).

calidad no sólo se transformaron en un métodos eficientes de sobre vivencia sino que por el contrario actuaban como un enorme impulso para elevar aún más la calidad y la competitividad de las organizaciones que luchaban ferozmente por abarcar el mercado mundial. Y es así que las empresas japonesas se adueñan, en detrimento de sus similares norteamericanas, del mercado global de automóviles, cámaras fotográficas, motocicletas e industrias como la electrónica y de aparatos domésticos, entre otras.

### **1.2.2 Normas de calidad ISO: 9000**

Las primeras empresas occidentales en reconocer la importancia de la calidad fueron las del mundo industrial al percatarse que gran parte del éxito económico japonés estaba basado en sus sistemas de calidad y en la permanente búsqueda de sus organizaciones para encontrarla y perfeccionarla. Es por eso que no es difícil de entender por qué tantas compañías ven ahora el mejoramiento de la calidad como la ruta hacia la mejor competitividad.

Fue a partir de la segunda mitad de la década de los 80 que compañías europeas y norte americanas comenzaron a implantar nociones y métodos de la Gerencia de Calidad Total con la finalidad de satisfacer las necesidades de calidad de sus clientes y la mejora continua de sus productos y servicios<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Van Der Berghe Wouter; Aplicación de las Normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación, Salónica, edición CEDEFOP, 1998.

En 1987, en Europa se publicaron las Normas de Calidad ISO 9000 por la Organización Internacional para la Normatividad (ISO), basadas en las normas británicas. En los años siguientes, se amplió dicho grupo con normas y directrices adicionales. Las ISO 9000 se convirtieron en un grupo de normas Europeas para la garantía de la calidad. A escala internacional se han llevado a cabo dos revisiones, la primera en 1994 en la cual las modificaciones fueron relativamente escasas y en el año 2000 una segunda. La última versión del año 2000 nos guía en la implementación y su posterior certificación.

A pesar de que las Normas ISO 9000 sólo pueden aplicarse a una parte de los principios de la Gerencia de la Calidad Total, esta forma de certificación se ha convertido en la norma básica de calidad en numerosos sectores industriales y es así que muy pocos productos o servicios son internacionalmente aceptados si carecen de este “título”.

Las Normas ISO 9000 se idearon originalmente para empresas de la industria de fabricación, sin embargo desde comienzo de los 90, la aplicación de estas normas se está difundiendo rápidamente a otros sectores de la economía. De hecho, a pesar de los problemas terminológicos o de interpretación, la mayor parte de los expertos de la calidad coinciden en que los requisitos que plantean las normas proporcionan un marco correcto para un sistema de garantía de calidad en todo tipo de organización, sean grandes o pequeñas, fabricantes de productos u ofertores de servicios. Aunque dicho marco no sea el óptimo para todo tipo de organizaciones y el valor de los certificados ISO 9000 difiera entre los diversos sectores o países, la evolución en los



últimos años ha llevado a un requerimiento mayoritario del valor de un certificado ISO 9000 y de su función como certificador de calidad<sup>15</sup>.

## **1.3 LA CALIDAD, EN UN CENTRO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

### **1.3.1 Generalidades**

La aparición del concepto de calidad de la educación es relativamente reciente, solamente en los años 80 se introduce de manera preponderante dentro de la bibliografía educativa. Sin embargo no existe un modelo único a seguir, ni una receta para el éxito pues en sí la calidad de la educación no es de fácil definición pues se trata de un concepto filosófico e ideológico mas no pragmático; sus definiciones varían y, cada una de ellas reflejan diferentes perspectivas del individuo y de la sociedad.

En ese contexto podemos decir que el primer gran acuerdo al que han llegado los expertos en el tema, establece que el concepto de calidad en la educación es “socialmente determinado” es decir que la calidad tiene que ver con una realidad específica, con una formación social concreta, en un país concreto y en un momento

---

<sup>15</sup> Van Der Berghe Wouter; Aplicación de las Normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación, Salónica, edición CEDEFOP, 1998.

concreto<sup>16</sup>. En efecto, lo que para una realidad social puede ser calidad, para otra puede no serla y lo que puede ser calidad para una época puede no serla para otra.

Por otro lado, los actuales sistemas de enseñanza deben su configuración a dos grandes fuerzas, cuya importancia relativa ha ido cambiando a lo largo del tiempo como veremos a continuación. La primera fuerza es la que está determinada por las instituciones educativas, a través de sus procesos internos, es decir las instituciones en si mismas determinadas por sus docentes, sus modelos de gestión, sus administraciones, y su infraestructura, mediante los cuales gestan sus propios procesos de transformación.

Están también los factores externos, de carácter social, cultural, pedagógico, económico y laboral y el efecto de estos factores externos sobre los sistemas educativos varía con el tiempo y se puede observar que las demandas exteriores (de los gobiernos, los estudiantes, los empresarios, etc.) a los sistemas educativos se incrementan cada vez más, presionando sobre el desarrollo de los recursos y la eficiencia de las organizaciones<sup>17</sup>.

Actualmente no existe duda al respecto de que la educación no puede excluirse de las nuevas tendencias y que al contrario ha ido perdiendo su estatus especial. Los paradigmas de la educación están cambiando desde una enseñanza dirigida por la oferta hacia un aprendizaje dirigido por la demanda. Es decir, la educación es cada

---

<sup>16</sup> Aguerro Inés, La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación. Revista "La Educación". Año 37, N° 116, 1993.

<sup>17</sup> Van Der Berghe Wouter; Aplicación de las Normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación, Salónica, edición CEDEFOP, 1998.

vez más considerada como un sector económico “normal” lo cual implica que las universidades deben presentar rendimientos mayores, ofrecer servicios de calidad y estar orientadas hacia las nuevas necesidades de sus clientes si pretenden perdurar en el tiempo<sup>18</sup>.

En un estudio realizado por Van Der Berghe Wouter, en organizaciones educativas, el autor llega a determinar que el énfasis sobre la calidad en la enseñanza, como resultado de la dinámica de las estructuras educativas, se debe en gran medida a los siguientes factores:

- 1) La gran selección disponible dentro de la sociedad que otorga a los ciudadanos más poder y aumenta su tendencia hacia el cambio, la flexibilidad y la personalización. Dentro de la enseñanza, esta tendencia se aprecia a través de los requisitos de cualificación, más complejos y variables.
- 2) Que en esta era de la información, una vez que determinados conocimientos llegan a ser de dominio público, los ciudadanos tienden a seguir recibiendo dicha información en el futuro. Así, cuanto más información se disponga sobre la calidad y los rendimientos de un sistema educativo, mayor será la demanda de la misma.
- 3) Un argumento a largo plazo para la calidad en la enseñanza es el de su propia supervivencia. Dentro del actual entorno competitivo global, toda ineficiencia

---

<sup>18</sup> Van Der Berghe Wouter; Aplicación de las Normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación, Salónica, edición CEDEFOP, 1998.

o carencia de flexibilidad, también en la enseñanza, se penalizará con un crecimiento económico inferior y por tanto, en último término, con menos recursos destinados a la educación.

4) En contextos históricos la calidad de la enseñanza y la formación podía atribuirse casi completamente a las capacidades inherentes de instructores y maestros. Debido a la rápida evolución del contexto histórico, a las nuevas demandas, las actividades más complejas, la diferenciación y la mayor participación de los clientes, estas capacidades individuales ya no bastan para garantizar un nivel de calidad.

5) La competencia entre diversas instituciones educativas se está convirtiendo en un tema clave. Para la enseñanza superior ha llegado a una escala internacional. Esta competencia se basa cada vez más en hechos y en la calidad real de una institución particular, y no tanto ya en sus características y reputación históricas. En este ambiente mucho más competitivo, resulta necesario saber mantener una imagen de alta calidad para los clientes, y ser capaz de demostrar su calidad de manera permanente.

6) Muchos tipos de organizaciones educativas, sobre todo dentro de la enseñanza superior, se enfrentan a un incremento de los costes para conseguir impartir una formación de alta calidad, lo que fuerza a encontrar formas de conseguir más rendimiento con menos dinero.

7) La variedad y complejidad cada vez mayor de la oferta de enseñanza y formación requiere mecanismos que garanticen una transparencia mejor de la calidad ofrecida.

De acuerdo a la catedrática y experta en estudios sobre educación, Inés Aguerrondo, en su estudio titulado “La calidad de la educación; Ejes para su definición y Evaluación”, existen demandas específicas de la sociedad a la educación. Así el sistema cultural demandaría al sistema educativo la reproducción de la sociedad en la cual está funcionando. Podemos decir en este caso, que un criterio para definir la calidad, es reconocer si el sistema educativo alimenta al sistema cultural con los valores que éste reclama para constituirse como sociedad, es decir, si cumple con su función de ayudar a la integración social<sup>19</sup>.

El sistema político también realizaría demandas al sistema educativo que se resumen en la necesidad del aprendizaje de los valores, las actitudes y las conductas básicas que hagan posible una sociedad democrática, solidaria y participativa, en cuyo caso calidad será la transmisión de estos valores y comportamientos.

En lo que se refiere al sistema económico, dos son las áreas de compromiso del sistema educativo: la formación para el mundo productivo y el aporte científico para el desarrollo. En relación con la formación para el mundo productivo, aparentemente el papel de la educación no es tanto adquirir niveles determinados de capacitación específicos, sino dar las capacidades básicas para su adaptación al proceso

---

<sup>19</sup> Aguerrondo Inés, Calidad de la educación; Ejes para su definición y Evaluación, OEI, [www.campus-oei.org/calidad/aguerrondo.htm](http://www.campus-oei.org/calidad/aguerrondo.htm)

productivo. Investigaciones realizadas resumen estas capacidades en una comunicación adecuada en forma oral y escrita, sumada al trabajo en equipo, y el ejercicio de la función productiva de una manera crítica. Por otro lado, con relación a la posibilidad de responder a la necesidad de aportar insumos científicos, la respuesta está en lograr que el sistema educativo entregue masiva y tempranamente las operaciones de pensamiento lógico y las actitudes y conductas correspondientes a este requerimiento.

En este nuevo contexto en el que la educación superior habita, no es extraño entonces que los gobiernos y los inversionistas privados demanden eficiencia en los recursos invertidos. Así podemos ver por ejemplo que el Segundo Plan de Calidad de las Universidades en España determina mediante el Real Decreto 1947/1995 que la evaluación de la educación universitaria se ha convertido no sólo en una de las prioridades sino también en una exigencia tanto para las propias universidades como para los gobiernos, las administraciones públicas y las privadas. Esta posición de eficiencia económica exige que las universidades justifiquen los costos basándose en un mecanismo de rendición de cuentas mediante el cual se estimula la excelencia y se penaliza la mediocridad a hora de la repartición de los recursos.

Por su parte los padres y estudiantes también exigen calidad, y finalmente los empleadores esperan incorporar a sus empresas un recurso humano apto y con destrezas cada vez más exigentes. La sociedad por su parte espera recibir personas con nuevos valores éticos y morales.

Como vemos entonces, disponer de un conjunto de criterios desde la perspectiva de distintos grupos y no sustentar una definición única de calidad puede ofrecer una solución práctica a un asunto filosófico altamente complejo, no porque carezca de una teoría subyacente, sino porque diferentes grupos tienen el derecho de ostentar distintas perspectivas. Es decir, que es perfectamente legítimo que las autoridades gubernamentales demanden eficiencia en los recursos invertidos, que los estudiantes exijan excelencia, que los empleadores esperen un producto con aptitud para un propósito y que la comunidad en general considere que en la educación superior debe haber calidad total<sup>20</sup>.

### **1.3.2 Dimensiones de la calidad universitaria**

Como hemos visto, la calidad en la educación superior es un concepto multidimensional que incluye varias dimensiones o enfoques, complementarios entre sí. Desde ese punto de partida, y asumiendo las múltiples controversias, matizaciones y posiciones que se expresan sobre el tema de la calidad universitaria, puede subrayarse que existe un consenso generalizado en delimitar dos grandes perspectivas de la calidad: intrínseca (absoluta) y extrínseca (relativa)<sup>21</sup>.

La primera (intrínseca), hace referencia al acatamiento o respeto a las exigencias epistemológicas de una ciencia, de una disciplina.

---

<sup>20</sup> Montilla Barreto I, La calidad de la enseñanza Universitaria, Tesis Doctoral, Universidad de los Andes, [www.tdx.cesca.es](http://www.tdx.cesca.es), 2003.

<sup>21</sup> Consejo de Coordinación Universitaria, Secretaría general; La Evaluación Institucional: Concepto y Método, II plan de Calidad de las Universidades Españolas.

La segunda (extrínseca), más controvertida se refiere a la pertinencia, es decir a la correlación con las necesidades del entorno. La pertinencia es un equilibrio por definición inestable, entre la misión o las misiones fundamentales de la universidad y la misión coyuntural.

La desagregación de estas dos perspectivas nos lleva a identificar las diferentes dimensiones de la calidad universitaria que pasamos a analizar a continuación desde la perspectiva de la Secretaría General del Consejo de Coordinación Universitaria dentro del II Plan de Calidad de las Universidades Españolas<sup>22</sup>:

- 1) Dimensión de la disciplina: Asociada con excepción o exclusividad tiene como norte la excelencia (centros de excelencia). En buena parte se concreta al establecer un acuerdo sobre los estándares de las áreas específicas, con referencia a la disciplina académica incluida en las mismas. Los expertos a través de organizaciones de carácter científico-profesional determinan los estándares.
- 2) Dimensión de la reputación: La opinión de diferentes audiencias sobre la calidad de una institución, es origen de la imagen de calidad que se transmite a la sociedad en general. Presenta clara relación con la dimensión disciplinar.
- 3) Dimensión de la perfección o consistencia: Hacer las cosas en la forma y tiempo predeterminados. La existencia de especificaciones de realización es

---

<sup>22</sup> Solá Busquets F., Cortadillas J., Vilalta J.M., Roca S., García C., II Plan de Calidad de las Universidades, Guía de evaluación de servicios, Universidad Politécnica de Cataluña.



condición previa para constatar esta dimensión que, en definitiva, persigue el: “cero defectos”. Parece obvia su aplicación en múltiples procedimientos dentro de la amplia diversidad de acciones que se llevan a cabo dentro de la universidad.

4) Dimensión económica o de resultados:

4.1) La calidad como disponibilidad de recursos: Esta conceptualización se desprende de tomar en consideración el continuo proceso de desarrollo de los sistemas universitarios, especialmente en sus niveles iniciales.

4.2) La calidad como logro de objetivos: Más propia de sistemas racionales (como estadio de desarrollo) que al enfatizar el logro de objetivos ponen su atención en dos aspectos: la calidad del producto – eficacia- y en la economía de la producción – eficiencia-. Dentro del continuo de este sistema, y simplificado, tal vez pudiera hablarse de dos extremos en la aproximación teórica al concepto de calidad universitario.

4.2.1) El modelo de producción industrial. En el que se asume que el proceso educativo es un modelo semejante al de producción industrial. La calidad universitaria sería semejante a la calidad de los profesionales producidos para satisfacer las necesidades técnicas del sector productivo y de servicios. Se asume que pueden especificarse con claridad las características del producto, así como contar con un fundamentado modelo explicativo del proceso de transformación de los inputs (alumnos) en outputs (graduados).

4.2.2) El modelo de desarrollo global. La calidad de una universidad estaría determinada por el valor añadido que consigue generar en sus alumnos, profesores y personal administración y servicios, en cuanto a su progreso y desarrollo global como personas. Este concepto de calidad se ve presionado por el factor de la imprecisión del término “valor añadido”, en relación con el desarrollo personal. Como podrá observarse, es fácil caer en la simplificación de identificar la calidad productiva de una universidad a partir de dos datos: tasa de ingreso/egreso y coste por graduado. Sin embargo hemos de convenir que ciertas dosis de este componente de calidad son necesarias para tomar en consideración.

5) Dimensión de la satisfacción de usuarios: Los servicios ofrecidos satisfacen los requerimientos y expectativas de los usuarios presentes y potenciales. No ha de extrañar que en países de larga tradición de atención al ciudadano, el más importante grupo de interés sea el de los estudiantes. Por encima de todo, sus intereses y necesidades deberían guiar las decisiones sobre las prioridades y evaluación de la calidad.

5.1) Relevancia profesional: alcanzar los requisitos y expectativas del campo(s) profesional(es) para que los alumnos son preparados.

5.2) Flexibilidad/capacidad de innovación: anticipar/responder con rapidez a cuestiones/requerimientos de los clientes y a nuevos avances dentro del campo(s) profesional(es).

6) Dimensión de la organización: La institución posee la necesaria habilidad para desarrollar e implementar la normativa para satisfacer los requisitos de la calidad educativa deseada. La organización tiene que afrontar la demanda creciente de mayor calidad e individualización del producto o servicio que presta. Para dar respuesta a esta demanda, deberá incrementar la complejidad de las tareas que realizan sus miembros, reclamándose una mayor cohesión de los mismos.

En la universidad, muchos de sus cometidos tienen estas características (sobre todo en universidades con cierto nivel de desarrollo): en trabajo en equipo, mantenimiento de servicios, constante revisión de programas, reclaman una dinámica institucional que difícilmente puede tener estándares prefijados de calidad. Por tanto, la indefinición y el carácter implícito, serán aspectos con los que habrá que contar, por ello la calidad de los procesos de toma de decisión se convierte en un referente de especial significación.

La adopción en exclusividad de una de estas dimensiones, bien por facilidad de identificación de sus indicadores o bien por su alineación con los intereses de algunos de los agentes universitarios, remitirá a un modelo de evaluación de escasa utilidad. Igualmente desde una visión global e integral, la calidad de la enseñanza es el resultado de un conjunto de procesos que conducen a su obtención, de manera que para mejorar la calidad se debe analizar los procesos intermedios o coadyuvantes, en diversos grados de los aprendizajes y no sólo su resultado final<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Montilla Barreto I, La calidad de la enseñanza Universitaria, Tesis Doctoral, Universidad de los Andes, [www.tdx.cesca.es](http://www.tdx.cesca.es), 2003.

### 1.3.3 Concepciones de la calidad de Harvey y Green

De la misma manera Harvey y Green (1993), analizan cinco diferentes concepciones de la calidad y su relevancia para la educación superior: Calidad como fenómeno excepcional, Calidad como logro de un propósito, Calidad como perfección o coherencia, Calidad como relación costo valor y Calidad como transformación (cambio cualitativo). Veamos un estudio sobre las mismas realizado por Alexander Vega en su estudio “Calidad de la Educación Universitaria y los retos del siglo XXI”<sup>24</sup>.

1) Calidad como fenómeno excepcional: Esta concepción acepta como axiomático que la calidad es algo especial. Y se pueden distinguir tres variantes de esta noción: la idea tradicional, la calidad como excelencia y la satisfacción de un conjunto de requisitos.

1.1) La idea tradicional: implica distinción, clase, exclusividad, elitismo y, en gran medida, un aspecto inaccesible para la mayoría. La calidad según esta concepción, no puede ser juzgada ni medida, y es contrastada con un conjunto de criterios. No se intenta definir la calidad así concebida, simplemente se reconoce cuando existe.

1.2) La calidad como excelencia: implica la superación de altos estándares, está muy vinculada con la concepción tradicional, pero se identifica los componentes

---

<sup>24</sup> Vega M. Alexander; 1997, Calidad de la educación universitaria y retos del siglo XXI; Tesis Doctoral, [www.monografias.com/trabajos/caleduretos/caleduretos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/caleduretos/caleduretos.shtml)

<sup>24</sup> Vázquez Ana María, Normas ISO 9000, Calidad en la Educación, Q grupo Asesor S.A., [www.estrucplan.com.ar/producciones](http://www.estrucplan.com.ar/producciones)

de la excelencia. Esta radica en los insumos y los productos o resultados. Una universidad que atrae a los mejores estudiantes, los mejores profesores, los mejores recursos físicos y tecnológicos, por su propia naturaleza, es de calidad, es excelente y producirá graduados de alta calidad. El énfasis de esta concepción en los “niveles de entrada y salida” constituye una medida absoluta de la calidad y la noción de “centros de excelencia” se apoya en esta concepción.

Alexander Astin (1990) señala que la excelencia, en este sentido a menudo es juzgada por la reputación de la institución y el nivel de sus recursos. Ambos elementos se refuerzan, puesto que un alto nivel de recursos respalda la buena reputación institucional, a la vez que esta atrae nuevos bienes. Por consiguiente, la excelencia abarca tanto elementos de entrada al sistema como los de salida y puede ser definida como “hacer bien las cosas adecuadas” donde el nivel de salida es función del nivel de entrada. De modo que, cuando se habla de “centros de excelencia” se está utilizando esta noción de calidad excepcional.

1.3) La calidad como satisfacción de un conjunto de requisitos: Se identifica generalmente, con la de los productos que superan el “control de calidad”. Los contrastes se basan en criterios alcanzables destinados a “rechazar” los productos defectuosos, es el resultado del “control científico de calidad”, pues supone la conformación de acuerdo con unos estándares, la cual implica que la calidad mejora conforme mejoran los estándares.

Esta forma de concebir la calidad presupone que los estándares son objetivos y estáticos; no obstante, estos son acordados y sujetos a nuevas negociaciones, a la luz

de cambios en las circunstancias. También implica que existen calidades comunes susceptibles de ser medidas y que se puede evaluar el grado de desempeño. Sin embargo, desde los años 80 los estándares se están viendo como un punto de preocupación en diversos países, por cuanto parecen opacar la creatividad e innovación institucional tan importantes en un mercado interinstitucional altamente competitivo.

Por otra parte, se ha visto que es posible la provisión de estándares no universales para la educación superior, pues dan a las instituciones la oportunidad de aspirar a tener calidad en la medida de que distintos conjuntos de estándares sean formulados para distintos tipos de instituciones (Crawford, 1992).

Sin embargo, la introducción de estándares relativos versus absolutos para juzgar las instituciones provoca inquietud, en relación con grados de comparación, además de que muchas veces no se sabe mucho respecto de los criterios utilizados para formular dichos estándares. De manera que podría no estarse de acuerdo respecto de la calidad un producto, aún cuando esté conforme con ciertos estándares. Es posible que esto se deba al hecho de que calidad, según estándares relativos, parece subestimar la noción de que ésta implica un aspecto por encima de lo común y el cumplimiento de estándares podría ser visto como común u ordinario y en ningún caso excepcional.

2) Calidad como logro de un propósito: Esta segunda aproximación considera el concepto de calidad en términos de coherencia o consistencia. Se fundamenta en dos premisas: una implica cero defectos y la otra, hacer las cosas bien la primera vez.

En calidad igual a cero defectos, la excelencia se define en términos de conformación de una particular especificación. Esta no es un estándar ni es evaluada contra ningún estándar. El producto o servicio es juzgado por su conformidad con la especificación, la cual es predefinida y medible, pues perfección consiste en asegurar que todo esté correcto, carente de errores; aún más, este enfoque exige que dicha percepción sea entregada de una manera consistente.

El concepto de excelencia involucrado en este enfoque implica también una filosofía de prevención, en vez de inspección. El énfasis está en asegurarse que en cada etapa del proceso productivo no ocurran faltas, aún más que en esperar la inspección del producto final para identificar defectos. El enfoque “cero Defectos” está, en opinión de Peters y Waterman (1982), intrínsecamente ligado con la noción de “cultura de calidad”, la cual se da en la organización donde la responsabilidad recae sobre todo y no solamente en los controladores de calidad (Crosby, 1986).

El hacer las cosas bien la primera vez implica que, en cada etapa del proceso, las personas involucradas se aseguran que el producto va saliendo y entrando libre de defectos. No hay chequeo de productos terminados, por el contrario, el énfasis está en asegurarse de que modo se hace bien desde el inicio y que la calidad es responsabilidad de todos. De cierta manera puede hablarse de una democratización de la calidad.

3) **Calidad como el logro de un propósito:** Este enfoque va más allá de los procesos y los productos o servicios. La calidad tiene sentido en relación con el

propósito del producto o servicio, lo cual implica una definición funcional. De modo que existe calidad en la medida en que un producto o servicio se ajustan a las exigencias del cliente, es decir la dimensión más importante de la calidad es la funcionalidad. Por lo tanto un producto “perfecto” es totalmente inútil si no sirve para satisfacer la necesidad para la que fue creado.

En el contexto de la educación superior, el concepto de calidad, según los requerimientos del cliente provoca varias interrogantes pues en primer lugar se debería definir quien es el verdadero cliente (los estudiantes, los padres de familia, los empleadores, los gobiernos, etc.).

4) Calidad como relación costo – valor: Esta posición es mantenida por algunos gobiernos cuando exigen que justifiquen los costos (inversiones de operación). La idea de eficiencia económica está en la base de esta noción, pues incluye como eje central el mecanismo de “accountability” (rendición de cuentas) al público contribuyente de los sistemas políticos.

La efectividad, desde esta perspectiva, es considerada en términos de mecanismos de control (auditorías de calidad), resultados cuantificables (indicadores de desempeño) y evaluaciones de la enseñanza y de la investigación. La idea no es utilizar en los recursos para mejorar la calidad mediocre, sino que retirar los recursos del desempeño mediocre e incentivar la búsqueda de lo mejor.

El individualismo económico, bajo la forma de fuerzas de mercado y la competencia, apuntalan este enfoque, puesto que en situación de competitividad, la misión de las



instituciones determinadas por el “nicho” en el mercado conduce, inevitablemente, a la noción de “valor por dinero”. Aquellos que creen en esta idea esperan enrolar a más gente en educación superior con una mínima inversión disminuyendo así el costo – efectividad y aumentando la competencia por recursos y buenos estudiantes.

5) **Calidad como transformación:** Esta noción se basa en el cambio cualitativo, cuestiona la idea de calidad centrada en el producto, pues considera que la calidad radica, por un lado, en desarrollar las capacidades del consumidor (estudiante) y, por otro, en posibilitarle en influir en su propia transformación.

En el primer caso, el “valor agregado” es una medida de calidad en términos de grado en que la experiencia educativa incrementa el conocimiento, las capacidades y las destrezas de los estudiantes. En el segundo, supone una implicación del estudiante en la toma de decisiones que afectan su transformación que, a la vez, proporciona la oportunidad de ampliar sus posibilidades para participar en la vida profesional.

Esta idea de calidad como transformación cuestiona la relevancia del enfoque de calidad centrado en el producto en la educación superior (Elton, 1992), dado que la educación no es un servicio para un cliente, sino un proceso continuo de transformación del participante, sea estudiante o investigador. Por ende esto lleva a dos conceptos de calidad transformacional en educación: el enriquecimiento del consumidor y el reforzamiento del consumidor.

Una educación de calidad es aquella que efectúa cambios en los participantes y presumiblemente lo enriquece. Esta concepción de “valor agregado” otorga un sentido sumativo a este enriquecimiento (Astin, 1991), pues el “valor agregado” es una medida de cualidad en tanto la experiencia educacional enriquezca el conocimiento, las habilidades y destrezas de los estudiantes (HM Government, 1991). Por lo tanto, una institución de alta calidad es aquella que en gran medida enriquece a sus estudiantes (Astin, 1991). De modo que la determinación del valor agregado depende de la metodología y lo que se define como valor.

Cuando se mide el “valor agregado”, por ejemplo en términos de la formación o conocimientos a la entrada o salida del proceso, se obtiene un indicador cuantificable de “valor agregado”, pero se ignora la naturaleza de la transformación cualitativa.

El segundo elemento de la calidad transformativa es la entrega de poder que se da al alumno (Harvey y Burrows, 1992), lo cual implica otorgar poder a los estudiantes para influir en su propia transformación. Ello permite involucrar al estudiante en el proceso de toma de decisiones que afecta su propia transformación. Tal como señala Muller y Funnel (1992), “en cierta medida el que aprende debe apropiarse del proceso de aprendizaje y adquirir responsabilidad en la determinación de la forma y el estilo de entrega del aprendizaje”. Además, el proceso de transformación provee la oportunidad de autofortalecimiento con consecuencias positivas en el propio proceso de toma de decisiones (Roper, 1992).

El otorgar poder al estudiante implica transformar la habilidad conceptual y la conciencia del alumno, lo cual conlleva un grado de amenaza para el docente, puesto

que, como señalan Harvey y Burrows (1992), provoca no sólo la pérdida de control sobre la organización estructural de la actividad académica, sino de los procesos intelectuales. El investir de poder a los estudiantes, equivale a involucrar al consumidor en fijar estándares, y la calidad es juzgada en términos de la democratización del proceso y no solamente del resultado.

Desde otro ángulo, es posible afirmar que el dotar de poder al estudiante, junto con la noción de “valor agregado”, se acerca a la definición de excelencia que se dio antes, es decir hacer las cosas bien, puesto que una institución excelente es aquella que tiene el mayor impacto o agrega el mayor valor al desarrollo personal e intelectual de los estudiantes (Astin, 1990).

#### **1.3.4 La guía IWA 2 y las normas ISO en educación**

Como vimos anteriormente la tendencia de occidente ha sido la de buscar sistemas de certificación de calidad mediante la gestión de procesos. En ese sentido las instituciones de educación superior también han ido mostrando su interés por los procesos de certificación, es así que en Birmingham, Inglaterra, en Octubre del 2001, durante la reunión del Comité Técnico 176, quien es el encargado de formular y consensuar las normas de calidad, un grupo de organizaciones mexicanas tomaron la iniciativa de proponer un proyecto hacia la elaboración de una guía de uso voluntario que facilite la aplicación de la Norma ISO 9000 en las instituciones educativas. La posterior adhesión de varios países ocasionó que se apruebe la realización de un taller internacional establecido por el Consejo Técnico de la Organización Internacional para la Normatividad (ISO). Dicho proyecto, que buscaba llegar a un

consenso internacional se denominó Internacional Workshop Agreement 2 (IWA 2), de donde sale la guía con el mismo nombre, Guía de aplicación IWA 2, es decir la “Aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en educación”<sup>25</sup>.

Durante la inauguración del IWA 2 el secretario de Educación de México, Reyes Tamez Guerra expresó que la guía era un esfuerzo por la mejora de la calidad y la evaluación del sistema educativo y concluyó que con la certificación de la calidad en el sector educativo se pretendía contar con elementos de un juicio efectivo para elevar la eficiencia de la educación<sup>26</sup>. La Guía IWA 2:2002, en su acápite “Generalidades en las organizaciones educativas”, establece que la guía pretende auxiliar a las organizaciones educativas a relacionar los conceptos sobre sistemas de gestión de la calidad de las Normas ISO con la práctica educativa. Al respecto de su alcance en las organizaciones educativas, la misma guía establece que su intención es proporcionar directrices para la aplicación voluntaria de ISO 9001:2000 en organizaciones educativas, que proporcionan servicios educativos en todos los niveles y para la mejora del desempeño basada en ISO 9004:2000 mediante orientaciones y recomendaciones. Estas directrices no agregan, cambian o modifican los requisitos de ISO 9001:2000 y no están previstas para uso en contratos, evaluación de conformidad, ni para propósito de certificación<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> CINTEFOR, Gestión de calidad en la formación, algunos apartes de la guía para facilitar la aplicación de la norma ISO 9001:2000 en las organizaciones educativas (IWA 2), extraído el 24/11/2004 de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cintefor/temas/calidad/nov/apartes.htm>

<sup>26</sup> Oria, R.V. (s.f.) [hola@vanguardia.com.mx](mailto:hola@vanguardia.com.mx). Extraído del 16 de Febrero del 2004. Fuente: [www.monografias.com/trabajos15/iso-educacion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/iso-educacion.shtml)

<sup>27</sup> Organización Internacional de Normalización (ISO), Guía de Aplicación IWA 2:2002, Sistemas de gestión de la calidad para organizaciones educativas. Aplicación de la norma ISO 9001:2000.

En efecto la Guía IWA 2, proporciona directrices que van más allá de los requisitos establecidos en ISO 9001 para poder considerar tanto la eficacia como la eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, y consecuentemente el potencial que tiene una organización para la mejora de su desempeño. Cuando los objetivos de la satisfacción del cliente y la calidad del producto son comparados con la Norma ISO 9001, pueden extenderse para considerar también la satisfacción de las partes interesadas y el desempeño de la organización<sup>28</sup>.

Por otro lado, la Norma Internacional ISO 9001:2000 promueve la adopción de un enfoque de procesos para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para proporcionar satisfacción a todas las partes interesadas mediante el cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas.

Establece además que para que una organización funcione de forma eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades que están relacionadas. Cada actividad que emplea recursos y que los gestiona para facilitar la transformación de entradas en resultados, es considerado como un proceso. Con frecuencia los resultados de un proceso constituyen directamente las entradas del siguiente proceso. La aplicación de un sistema de procesos dentro de una organización, en conjunción con la

---

<sup>28</sup> Organización Internacional de Normalización ( ISO), Guía de Aplicación IWA 2:2002, Sistemas de gestión de la calidad para organizaciones educativas. Aplicación de la norma ISO 9001:2000.

identificación y con las interacciones y la gestión de estos procesos, puede ser referida como un “enfoque de procesos”<sup>29</sup>.

A continuación procedemos a desglosar buena parte del capítulo número 4 de la Guía IWA 2, llamado Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, pues a nuestro entender resume buena parte del espíritu de la misma. El método adoptado es la explicación o transcripción de la Norma ISO 9001:2000 para luego hacer las especificaciones pertinentes para instituciones educativas. El capítulo señalado está compuesto por tres temas principales: Gestión de sistemas y procesos, documentación y principios de la gestión de la calidad.

Con relación al enfoque basado en procesos en las organizaciones educativas, la Guía IWA 2 determina que las organizaciones educativas que proporcionan servicios de enseñanza deberían definir sus procesos. Estos procesos, que son generalmente multidisciplinarios, incluyen servicios administrativos y otras formas de apoyo, así como aquellos concernientes con la evaluación, tales como:

- 1) Los procesos estratégicos para determinar el papel de la organización educativa en el entorno socio-económico.
- 2) La provisión de la capacidad pedagógica de los educadores.
- 3) Mantenimiento del ambiente de trabajo.
- 4) El desarrollo, revisión y actualización de planes de programas de estudio.

---

<sup>29</sup> Organización Internacional de Normalización ( ISO), Guía de Aplicación IWA 2:2002, Sistemas de gestión de la calidad para organizaciones educativas. Aplicación de la norma ISO 9001:2000.

- 5) La admisión y selección de candidatos.
- 6) El seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza- aprendizaje del educando.
- 7) La evaluación final aplicada para otorgar al educando un grado académico, un grado que será respaldado por un diploma, un reconocimiento, un título de licenciatura o un certificado de competencias.
- 8) Los servicios de apoyo para el proceso de enseñanza- aprendizaje realizados para el cumplimiento satisfactorio de los programas de estudio, y el apoyo al educando hasta que pueda obtener con éxito su grado o certificado académico.
- 9) La comunicación interna y externa.
- 10) La medición de los procesos educativos.

La Norma ISO 9001:2000 va aun más allá y dice que la organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia. Conforme a los requisitos de esta Norma Internacional, la organización debe:

- 1) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización.
- 2) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- 3) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.

- 4) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- 5) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Al respecto de este tema, la guía IWA 2 sugiere que:

- 1) Las organizaciones educativas deberían definir y gestionar aquellos procesos incluidos en el diseño educativo, desarrollo educativo y los programas educativos de entrega, los procedimientos para la implementación y la medición de resultados.
- 2) Las condiciones para la aceptación de la educación en el momento de la entrega.
- 3) La mejora continua de estos procesos y la provisión de recursos también están incluidos.

En lo concerniente a la documentación, la Norma ISO 9001:2000 determina que la organización debería definir la documentación necesaria, incluyendo los requisitos pertinentes, para establecer, implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y para apoyar la operación eficaz y eficiente de los procesos de la organización. Así la documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- 1) Declaraciones documentales de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- 2) Un manual de calidad.



- 3) Procedimientos establecidos, documentados, implementados y mantenidos.
- 4) Los documentos necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procedimientos.
- 5) Los registros requeridos por esta Norma Internacional.

Adicionalmente se especifica que los registros deben controlarse, establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Además estos registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables así como que se debe tener procedimientos documentados para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

La Guía IWA 2, sobre estas puntualizaciones nos dice que cuando se planifica un sistema de gestión de la calidad, se deberían considerar aspectos tales como:

- 1) La terminología y las definiciones requeridas por la organización.
- 2) Las políticas gubernamentales y reglamentarias.
- 3) Las leyes y las reglamentaciones aplicables.
- 4) Las competencias del personal docente / educador.
- 5) Los programas de acreditación y certificación.

- 6) Planes y programas de estudio.
- 7) Los programas de competencias, conocimientos, educación, capacitación y actualización.
- 8) Los servicios de apoyo para la educación.

La guía hace también referencia al manual de calidad diciéndonos que el mismo debería describir el alcance del sistema de gestión de la calidad de las organizaciones educativas y las interacciones de sus procesos educativos y de apoyo. Puntualiza además que debería incluir o contener referencias a todos los procedimientos documentados aplicables que son requeridos por la Norma ISO 9001 y otros criterios en los cuales está basado el sistema de gestión de la calidad.

La última parte de este cuarto capítulo está centrado en los ocho principios de gestión de la calidad que la Norma Internacional presenta. Estos principios sugieren que para dirigir y operar una organización en forma exitosa, es necesario gestionarla en una forma sistemática y visible. Estos son:

- 1) Enfoque al cliente.
- 2) Liderazgo.
- 3) Participación del personal.
- 4) Enfoque basado en procesos.
- 5) Enfoque de sistema para la gestión.

- 6) Mejora continua.
- 7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
- 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Como vimos en los principios de gestión de la calidad uno de los requisitos fundamentales es el liderazgo. El liderazgo, compromiso y la participación activa de la alta dirección son esenciales para desarrollar y mantener un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para lograr beneficios para todas las partes interesadas. Para esto la alta dirección o un grupo de personas que dirigen y controlan al nivel más alto una organización educativa debería identificar cuáles son los factores que satisfacen las necesidades y expectativas del cliente. Otra de sus obligaciones sería asegurar que el programa y los procesos educativos cumplan con los requisitos legales y reglamentarios, para su certificación o acreditación<sup>30</sup>. Las estrategias que la guía IWA 2 prioriza que podrían utilizarse en organizaciones educativas son:

- 1) Políticas de calidad en la organización.
- 2) Difusión del sistema de gestión de la calidad.
- 3) Revisión y seguimiento del plan de difusión.
- 4) Establecer una política de calidad que permita que todos los miembros de la organización conozcan la visión y misión con la cual la alta dirección ha decidido gestionar los procesos relativos a la calidad.

---

<sup>30</sup> Organización Internacional de Normalización ( ISO), Guía de Aplicación IWA 2:2002, Sistemas de gestión de la calidad para organizaciones educativas. Aplicación de la norma ISO 9001:2000.

- 5) Establecer objetivos de calidad para convertir los objetivos e intenciones expresados en la política de calidad, en acciones operativas.
- 6) Asegurar la disponibilidad, hasta donde sea posible, de los recursos materiales y humanos, necesarios para el logro de los objetivos.
- 7) Comunicar a toda la organización educativa, a través de su estructura formal, la importancia de cumplir con los requisitos de los educandos / clientes, así como con los requisitos legales y reglamentarios para el servicio educativo proporcionado.
- 8) La publicación de boletines de la organización para comunicar los asuntos importantes relativos a la calidad como es el comportamiento de los objetivos de calidad, proporcionando retroalimentación a los educandos/ clientes.
- 9) La medición del desempeño de la organización para dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y objetivos establecidos.

De igual manera, la Norma ISO 9001:2000 se refiere a que la alta dirección debería asegurarse de que los recursos esenciales tanto para la implementación de las estrategias como para el logro de los objetivos de la organización se identifiquen y se encuentren disponibles. Esto incluiría los recursos para la operación y mejora del sistema de gestión de la calidad así como para la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas. Los recursos pueden ser personas, infraestructuras, ambiente de trabajo, información, proveedores y aliados de negocio, recursos naturales y recursos financieros.

Las organizaciones educativas que proporcionan servicios educativos en sus diferentes niveles y modalidades, según la guía IWA 2, deberían establecer mecanismos para identificar los recursos necesarios para la realización del proceso enseñanza - aprendizaje, y asegurar su disponibilidad para el funcionamiento efectivo del sistema de gestión de la calidad, así como proporcionar los recursos para incrementar la satisfacción del cliente y de todas las partes interesadas mediante el cumplimiento de sus requisitos:

- 1) Establecer la información de entrada para detectar las necesidades de recursos.
- 2) Efectuar la planificación de los recursos en el corto, mediano y largo plazo.
- 3) Realizar el seguimiento de las tareas de verificación y evaluación.

Como hemos visto, la Norma ISO 9000 constituye un marco que en gran medida garantiza un sistema de gestión de la calidad, sus requisitos tangibles y con frecuencia obligatorios (política de calidad, manual y procedimientos de calidad, auditorías periódicas, etc.) proporcionan un criterio global y medible para la política de la calidad, en comparación con otros métodos de mejora menos sistemáticos y más cualitativos. Las principales ventajas de las disposiciones ISO 9000, aplicadas al ámbito de la educación superior, en comparación con otros métodos de garantía de la calidad son los siguientes<sup>31</sup>:

---

<sup>31</sup> Van Der Berghe Wouter; Aplicación de las Normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación, Salónica, edición CEDEFOP, 1998.

- 1) La certificación ISO 9000 combina cuatro aspectos simultáneamente: un sistema global de la calidad, una evaluación aceptable del mismo, una acreditación y reconocimientos formales, y una garantía de mantenimiento y mejoras continuas.
- 2) Los diferentes clientes de la oferta educativa aprecian el valor de las ISO 9000.
- 3) Las ISO 9000 proporciona un reconocimiento internacional sencillo.

La guía IWA 2 sin duda ha representado un gran avance al solventar el inconveniente de la interpretación de las Normas ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000 para la educación, sin embargo desde nuestro punto de vista, el éxito de su aplicación radica en entender las razones y las motivaciones para aplicar estas normas pues no se trata simplemente de pretender copiar un modelo y esperar que éste funcione. Por el contrario se deben entender los “Por qué” y se debe apreciar el concepto de calidad en educación en función de las realidades concretas de cada institución debido a sus características particulares. Tampoco se puede perder de vista el contexto social y económico en el que habita, pues es ese ambiente externo el que determina las demandas y expectativas a las que las instituciones educativas deben responder.

Por otro lado, dado que las Normas ISO 9000 se concibieron originalmente para empresas de medio tamaño o grandes y del sector productivo hace falta revisar el grado deseable de la estandarización para evitar el riesgo grave de crear una burocracia con exceso de papeles y normas prescriptivas sin dejar de controlar el servicio impartido. Por este motivo, necesitan ratificar para ellas mismas cuáles son los aspectos críticos de su prestación, los que precisan un control riguroso, y cuáles son los elementos donde una mayor libertad y variabilidad no reducirán las normas

de la calidad, o serán incluso una necesidad auténtica para garantizar la calidad continuamente<sup>32</sup>.

Finalmente lo que sí parece un obstáculo real, que se puede volver incluso insuperable en el caso de instituciones educativas pequeñas, son los altos costes de implantación de las Normas ISO 9000, en términos de tiempo empleado, volumen de documentos y dinero gastado.

## **1.4 ESPECIFICIDAD DE ALGUNOS TERMINOS APLICADOS A LA EDUCACIÓN**

En el contexto de la educación superior, la definición de “cliente” provoca varias interrogantes. Primero, ¿Quién es el cliente de la educación superior?; ¿Son clientes los estudiantes o las agencias que aportan recursos; los empleadores o los padres que pagan por la educación de sus hijos? ¿Qué son los estudiantes?, ¿Son clientes, productos o ambos? O quizás se debería hablar de los estudiantes como "consumidores" de la educación, pues son ellos quienes ingresan al sistema, "sufren" el proceso y emergen "educados"<sup>33</sup>.

Según la Lic. Ana María Vázquez, asesora en certificaciones de calidad en educación los clientes de una organización educativa pueden ser<sup>34</sup>:

---

<sup>32</sup> Van Der Berghe Wouter; Aplicación de las Normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación, Salónica, edición CEDEFOP, 1998.

<sup>33</sup> Vega M. Alexander; Calidad de la educación universitaria y retos del siglo XXI; Tesis Doctoral, [www.monografias.com/trabajos/caleduretos/caleduretos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/caleduretos/caleduretos.shtml), 1997.

<sup>34</sup> Vázquez Ana María, Normas ISO 9000, Calidad en la Educación, Q grupo Asesor S.A., [www.estrucplan.com.ar/producciones](http://www.estrucplan.com.ar/producciones)

- 1) Los educandos.
- 2) Los padres o tutores.
- 3) Las organizaciones que contratan servicios educativos.
- 4) El estado nacional, provincias, municipios cuando contratan servicios para terceros.
- 5) Empleadores y futuros empleadores.
- 6) Organizaciones educativas receptoras de educandos provenientes de un nivel diferente o inferior de formación.

Por su parte, la Norma ISO 9001 como ya lo vimos anteriormente, le otorga un gran valor a la comprensión y satisfacción de las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes y realiza las siguientes definiciones:

**CLIENTE:** Organización o individuo que recibe un producto.

**PARTE INTERESADA:** Persona o grupo que tiene interés en el desempeño o el éxito de una organización.

**PROCESO:** Una actividad que emplea recursos y que los gestiona para facilitar la transformación de entradas en resultados.



La Guía IWA 2 realiza las diferentes interpretaciones relacionadas a las definiciones anteriores de la Norma Internacional<sup>35</sup>.

Con relación a la definición de cliente realiza ciertas puntualizaciones:

**CONSUMIDOR:** En educación o capacitación, es usualmente el educando

**CLIENTE O COMPRADOR:** En educación es generalmente una persona u organismo (consumidor), que financia al educando, que también puede ser el mismo educando.

**USUARIO FINAL:** En educación, es generalmente la persona u organización que se beneficia del aprendizaje alcanzado por el educando.

Luego también establece las siguientes definiciones:

**PARTE INTERESADA:** Una parte interesada puede ser un cliente (ver definición anterior), asociaciones de padres de familia, otras organizaciones educativas relacionadas o la sociedad.

**PROCESO:** Proceso que da por resultado un producto educativo. Los procesos educativos cubren diferentes tipos de actividades de aprendizaje tales como capacitación, educación para adultos, educación universitaria, primaria y secundaria.

---

<sup>35</sup> Vargas Zúñiga Fernando; La gestión de la calidad en a formación profesional, Montevideo, CINTEFOR, 2003.

**PRODUCTO EDUCATIVO:** Producto relacionado con la educación. Un producto educativo generalmente involucra la provisión de un servicio que incluye el software intelectual de la formación y de alguna manera el software de una computadora o los documentos basados en el hardware que ayudan a la transferencia de la información y la retención de estos para una referencia continua.

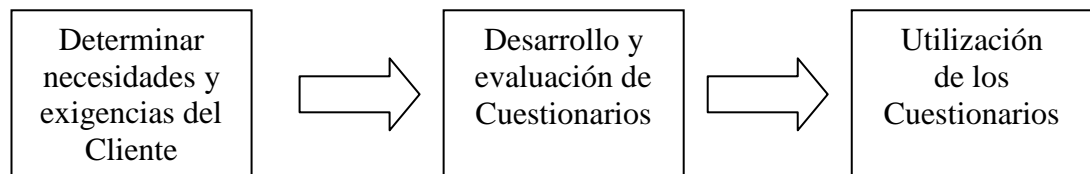
**ORGANIZACIÓN EDUCATIVA:** Organización que proporciona un producto educativo.

**EDUCADOR:** Persona que entrega un producto educativo a los educandos. Se hace referencia en términos habituales que varían de un país a otro y de acuerdo a la jerarquización de los niveles educativos, los cuales incluyen por ejemplo: maestro, instructor, facilitador o profesor.

## CAPITULO 2: MARCO TEORICO

### 2.1 MODELO DE DESARROLLO Y UTILIZACIÓN DE CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

El modelo de desarrollo y utilización de cuestionarios de satisfacción al cliente que vamos a adoptar está compuesto de tres procesos esenciales:



La primera etapa de nuestro modelo explica los pasos fundamentales para la determinación de las necesidades y exigencias del cliente mediante la identificación de las características principales que definen el producto o servicio en estudio. En segunda instancia el modelo se enfoca en el proceso de desarrollo del cuestionario de tal forma que el mismo nos permita la valoración de una información concreta sobre las percepciones del cliente. Finalmente, veremos cuáles son los usos específicos que se le pueden dar a los cuestionarios de satisfacción al cliente.

Antes de entrar a desplegar las etapas de nuestro modelo debemos aclarar que la realización de una encuesta técnicamente correcta no garantiza por sí sola buenos resultados, pues el mejoramiento de la satisfacción del cliente debería involucrar a

toda la organización y es por ese motivo que se vuelve necesario consolidar la credibilidad del proceso mediante la participación de toda organización desde los primeros pasos de la investigación. Para ello se debe publicar y discutir con los empleados los motivos para realizar la investigación de la satisfacción del cliente, con ello se pretende evitar posibles rumores entre los empleados<sup>36</sup>.

### **2.1.1 La determinación de las necesidades y exigencias del cliente**

Las necesidades y las expectativas del cliente constituyen un conjunto de rasgos que captan los temas de importancia a través de los cuáles el cliente juzga al producto o servicio. Para comenzar a determinar cuales son esas necesidades y exigencias debemos establecer lo que se conoce como las dimensiones de la calidad. Estas dimensiones son las que nos proporcionan una mejor comprensión del modo en que los clientes definen la calidad de los servicios y productos (ver capítulo 1.1.4).

Existen dos métodos ampliamente reconocidos para el desarrollo de las dimensiones de la calidad, el primero esta dado por un enfoque en el cual es el mismo proveedor el que a través de unos pasos fundamentales a seguir, determina cuáles son estas dimensiones. El segundo método es el enfoque del “incidente crítico” (Flangan 1954) el cual consiste en obtener información de los clientes sobre incidentes reales, que ellos consideran definen de la mejor manera los buenos y malos aspectos del producto o servicio. Desde nuestro particular punto de vista estos dos métodos no

---

<sup>36</sup> Dutka, Alan; 1998, Manual de AMA (American Marketing Association) para la satisfacción del cliente, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.

son excluyentes el uno del otro, sino que por el contrario son complementarios pues expresan una visión tanto interna como externa de los rasgos básicos a estudiarse.

A continuación mostramos en la tabla N° 1 y N° 2 los pasos básicos que hay que seguir en cada método a la hora de establecer las necesidades y exigencias de sus clientes; se incluyen también algunos puntos importantes en cada paso que facilitan el proceso.

**Tabla N° 1: Desarrollo de la dimensión de la calidad por el proveedor**

PASOS	PUNTOS IMPORTANTES
1) Crear la lista de dimensiones de calidad	a) Leer revistas profesionales y del sector para obtener la lista de las dimensiones de calidad  b) Generar la lista a partir de la experiencia personal
2) Escribir las definiciones de cada dimensión	a) Las definiciones pueden ser en términos generales
3) Desarrollar ejemplos específicos para cada dimensión de calidad	a) Los ejemplos deben utilizar adjetivos específicos, que reflejen el servicio o producto.  b) Los ejemplos deben incluir conductas concretas del proveedor.  c) Los ejemplos deben utilizar declaraciones aseverativas

Fuente: Bob E. Hayes, Cómo medir la satisfacción al cliente, Gestión 2000

Esta primera técnica involucra a las personas de la organización estrechamente relacionadas con el servicio o producto, las cuales deben ser expertas en el propósito y función del mismo. Estas personas serán además las responsables de la

determinación de las dimensiones de la calidad, de sus definiciones y de los ejemplos específicos en cada una de ellas.

El enfoque de los incidentes críticos que veremos a continuación es generalmente el más apoyado. Existen incluso posturas que sostienen que la única forma de garantizar la selección de rasgos que los clientes consideran básicos es pedirles su opinión, así la investigación de satisfacción debería encararse desde la perspectiva del cliente pues nada sustituye a la comunicación directa con éste<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Dutka, Alan; Manual de AMA (American Marketing Association) para la satisfacción del cliente, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A., 1998.

**Tabla N° 2: El enfoque de los incidentes críticos**

<b>PASOS</b>	<b>PUNTOS IMPORTANTES</b>
1) Generar los incidentes críticos.	a) Entrevistas a los clientes. b) Los incidentes críticos deben ser ejemplos específicos. c) Cada incidente crítico refleja solo un ejemplo.
2) Clasificación de los incidentes críticos.	a) La clasificación se basa en la similitud de contenido de los incidentes.
3) Redactar los artículos de satisfacción para cada grupo de incidentes críticos.	a) Cada artículo de satisfacción debe ser una declamación aseverativa. b) Los artículos de satisfacción deben ser específicos.
4) Clasificar los artículos de satisfacción en grupos, cada uno de los cuales representa una necesidad del cliente.	a) La clasificación debe estar basada en la similitud de los artículos de satisfacción. b) Las necesidades del cliente deben reflejar el contenido de los artículos de satisfacción.
5) Determinar la calidad del proceso de clasificación.	a) Dos jueces deben llevar a cabo los pasos de clasificación. b) Calcular el acuerdo entre jueces.
6) Determinar que las necesidades del cliente están todas incluidas.	a) Sacar el 10% de los incidentes críticos, antes de establecer las necesidades del



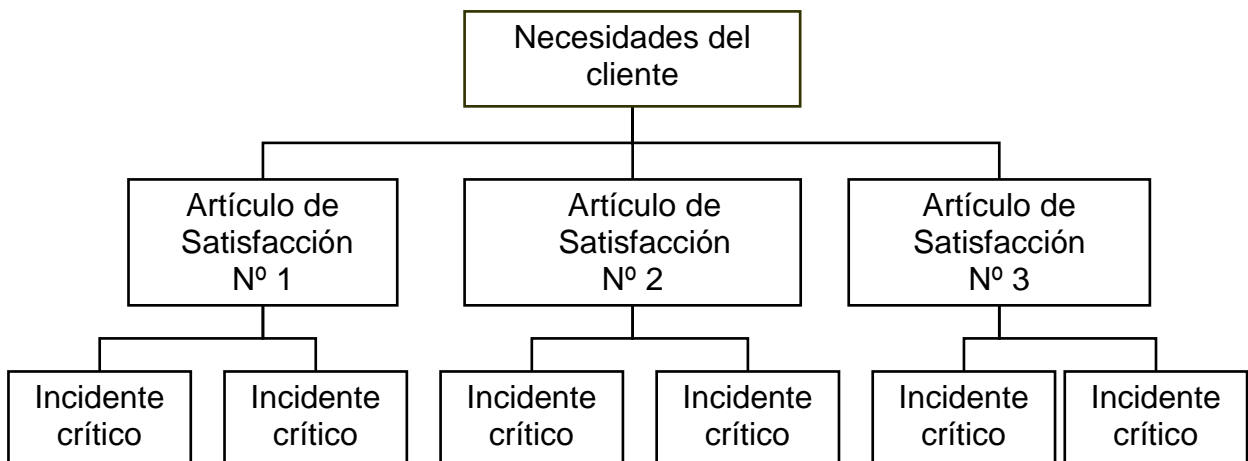
	<p>cliente.</p> <p>b) Determinar si el 10% puede ser colocado en las necesidades del cliente.</p>
--	---

Fuente: Bob E. Hayes, Cómo medir la satisfacción al cliente, Gestión 2000

Por otro lado el enfoque de los incidentes críticos establece que son estos incidentes los que definen a los artículos de satisfacción, y éstos a su vez definen las necesidades y exigencias del cliente, que son en definitiva las variables que nos van a permitir el desarrollo efectivo de un cuestionario de satisfacción del cliente. Veamos en el gráfico N° 1 estas relaciones jerárquicas:

### GRAFICO N° 1

#### La Relación Jerárquica entre Incidentes Críticos, Artículos de Satisfacción y Necesidades del Cliente



Fuente: Bob E. Hayes, Cómo medir la satisfacción al cliente, Gestión 2000

Otro enfoque distinto se les debe dar a las dimensiones de calidad que se hayan detectado pero que no estén bajo el control y la influencia directa de la organización. En los modelos de desarrollo y utilización de cuestionarios de satisfacción al cliente no se recomienda desperdiciar tiempo y esfuerzo en áreas que no pueden cambiarse por medio de acciones de la empresa<sup>38</sup>. Puede ser incluso contraproducente pues la realización de un cuestionario trae consigo la expectativa de una inminente mejora, que en este caso no se produciría.

En vista de que la evaluación de las percepciones del cliente nos llevará a reconsideraciones estratégicas acerca de nuestros productos y servicios debemos asegurarnos de la fiabilidad y validez de los datos obtenidos. Por este motivo en la aplicación práctica que llevaremos a cabo (Capítulo 3) utilizaremos algunas técnicas estadísticas que nos permitan obtener las conclusiones correctas.

### **2.1.2 Confección del cuestionario de satisfacción al cliente**

Como habíamos visto en nuestro modelo de desarrollo de desarrollo y utilización de cuestionarios, la segunda etapa se refiere a la confección del cuestionario de satisfacción al cliente; en la cual utilizaremos las cuatro fases que suponen la construcción de cuestionarios y que son las siguientes<sup>39</sup>:

- 1) Determinación de las preguntas.

---

<sup>38</sup> Dutka, Alan; Manual de AMA (American Marketing Association) para la satisfacción del cliente, Buenos Aires, Ediciones Granica s.f., 1998.

<sup>39</sup> Hayes, Bob E.; Cómo medir la satisfacción del cliente, Barcelona, Gestión 2000, 1999.

- 2) Selección del formato de respuesta.
- 3) Redacción de la introducción al cuestionario.
- 4) Determinación del contenido del cuestionario definitivo.

Al momento de determinar las preguntas que compondrán nuestro cuestionario, lo más importante es asegurarnos de tener enunciados concretos y que estén claros para todos los encuestados. Es por eso que los artículos de nuestro cuestionario deben ser relevantes para lo que se intenta medir, es decir deben ir de la mano de la evaluación realizada previamente de las necesidades y expectativas del cliente. Por ese motivo muchos de ellos pueden provenir de los artículos de satisfacción ya definidos en la etapa anterior.

De igual manera estos artículos deben ser concisos e inequívocos de tal forma de que quien deba contestar sea capaz de entender perfectamente nuestras preguntas. Se recomienda también que un artículo válido sólo deba de contener un pensamiento y debe evitar estar compuesto de una doble negativa de tal forma que sea fácil de leer y completar.

La segunda fase de este proceso que corresponde a la selección del formato de respuestas para el cuestionario es igual de importante pues influye también en la calidad de las respuestas obtenidas. Pese a que existen diversos métodos y modelos de respuestas nosotros nos referiremos a dos de los más utilizados, pero que además son los que a nuestra opinión personal, se ajustarán mejor al estudio que realizaremos

posteriormente. Nos referimos al formato de “Checklist” y al formato de tipo “Likert”.

El formato de Checklist, es el que permite contestar únicamente de forma afirmativa “SI” o de manera negativa “NO” a cada uno de los artículos del cuestionario y su uso esta mayoritariamente relacionado con la posibilidad que un hecho ocurra o no. Por ejemplo: A) ¿Recibió la carga a tiempo? B) ¿Le ofrecieron café durante el vuelo? C) ¿La factura era precisa? El beneficio que aporta este formato es la fácil comprensión para su respuesta, pues los clientes indicarán con exactitud su conformidad o su inconformidad con el servicio o producto recibido. En este tipo de formato es indispensable que los artículos del cuestionario sean los “artículos de satisfacción” definidos en la primera etapa de nuestro modelo.

El formato de tipo “Likert” se diferencia del modelo anterior pues este incorpora la posibilidad de que el cliente conteste en grados variables (5 es lo usual) a cada artículo que describa el servicio o producto. La escala de respuesta normalmente refleja en qué grado los artículos son satisfactorios y la calidad del servicio es indicada por el grado en que los encuestados dicen estar satisfechos del servicio, o el grado en que el servicio se califica como bueno. Por lo común, se usan las escalas de cinco puntos cuando se necesitan respuestas que brinden opiniones más que hechos. Por ejemplo: A) Muy satisfecho, satisfecho, neutral, insatisfecho, muy insatisfecho; B) Excelente, bueno, normal, debajo de lo normal, malo; C) Mucho mejor, mejor, más o menos lo mismo, no tan bueno, mucho peor.

La ventaja de utilizar el formato tipo “Likert”, en lugar del formato tipo “Checklist”, viene reflejada por la variabilidad de las puntuaciones resultantes de la escala pues las escalas con solo dos posibilidades de respuesta poseen menos fiabilidad que las escalas de cinco opciones de respuesta (Lissitz y Green, 1975)<sup>40</sup>. La elección entre estas dos clases de formatos depende del tipo de información que se desee obtener a través del cuestionario por lo cual no se debería descartar que en un mismo cuestionario aparezcan, en caso de ser necesario, los dos formatos.

El siguiente paso es redactar la introducción al cuestionario. Esta introducción debe explicar el propósito del mismo, proporcionar las instrucciones necesarias para completar el mismo y explicar la escala que hay que utilizar; para lo cual la introducción ha de ser breve<sup>41</sup>. En el caso de que algunos artículos del cuestionario parezcan redundantes puede que se deba explicar que pese a que existan similitudes entre las preguntas, cada una de ellas es importante para obtener una valoración más ajustada de la opinión de los clientes.

Finalmente el cuarto paso es la determinación definitiva del contenido del cuestionario para lo cual debemos seleccionar los artículos que se utilizarán en el documento final. Para ello hemos de seleccionar los mejores artículos del conjunto original de artículos de satisfacción, para crear un cuestionario más pequeño pero altamente eficiente.

---

<sup>40</sup> Hayes, Bob E.; Cómo medir la satisfacción del cliente, Barcelona, Gestión 2000, 1999.

<sup>41</sup> Ibid.

Hemos seleccionado dos métodos frecuentemente utilizados para la selección de los artículos para nuestro cuestionario, el primero se basa en el juicio humano y el segundo, en índices matemáticos. El método del juicio humano se fundamenta en la percepción personal, para determinar cuáles son los artículos de satisfacción más representativos de las necesidades y percepciones de los clientes para llevarlos a su estudio final.

El problema suele sucederse cuando existe similitud de los artículos, de una dimensión de calidad específica o una necesidad concreta del cliente, en cuyo caso debe seleccionarse el artículo que mejor represente a esa dimensión en particular. Este método es recomendado cuando se ha realizado un trabajo exhaustivo en la preselección de los artículos de satisfacción o cuando se tiene alguna experiencia previa de su representatividad, es decir cuando tenemos artículos de satisfacción “buenos”. Otra alternativa es utilizar más de un juez para determinar cuáles son los artículos más representativos; de esta manera, los artículos que expresen acuerdo entre los jueces deben ser los elegidos.

La selección matemática, utiliza por su parte, técnicas estadísticas para la selección de los artículos de satisfacción. Este enfoque tiene la ventaja de otorgarnos cuestionarios estadísticamente “fiables”, sin embargo su realización es más complicada y en algunos casos hará falta la colaboración de un experto en técnicas matemáticas y estadísticas.

Los fundamentos frecuentemente utilizados por este método para la selección de los artículos son el análisis de correlación y el análisis de los factores. El análisis de

correlación permite determinar los artículos de satisfacción que tienen mayor influencia sobre la satisfacción general. El análisis de los factores por su parte se utiliza para determinar qué necesidad del cliente está midiendo cada artículo de satisfacción y permite además la identificación de las construcciones subyacentes (necesidades del cliente), que están siendo medidas por los artículos del cuestionario.

Con cualquiera de los métodos que se haya decidido utilizar, se debe realizar un examen final del cuestionario para ver si todas las dimensiones de la calidad que queremos estudiar están cubiertas de manera adecuada mediante una evaluación prolija de los artículos retenidos y de cualquier causa de posible error.

Finalmente debería considerarse la posibilidad de realizar una prueba previa de nuestro cuestionario antes de la encuesta pues pese a que la mayoría de los posibles problemas que presentan la redacción y la fluidez de los cuestionarios pueden anticiparse y corregirse, no hay nada que sustituya a una prueba previa con una cantidad limitada de clientes antes de comenzar la investigación en gran escala. Los objetivos específicos de una prueba previa son<sup>42</sup>:

- 1) Confirmar que las preguntas apunten a los objetivos deseados.
- 2) Detectar qué partes de la redacción hacen que el encuestado encuentre difícil de entender o responder la pregunta.
- 3) Aislar las preguntas que no obtengan la información necesaria.
- 4) Estimar el tiempo que llevará la encuesta.

---

<sup>42</sup> Dutka, Alan; Manual de AMA (American Marketing Association) para la satisfacción del cliente, Buenos Aires, Ediciones Granica s.f., 1998.

- 5) Estimar la proporción de respuestas que se obtendrán.

Por otro lado, las organizaciones que encaran la investigación de la satisfacción del cliente deben de estar dispuestas a actuar de forma decisiva con respecto a los resultados y el punto crítico es de qué modo se incorpora ese conocimiento a los planes y estrategias de la compañía. Es así que a continuación veremos la última etapa de nuestro modelo que muestra la manera en que deben utilizarse los cuestionarios de satisfacción.

### **2.1.3 Utilización del cuestionario de satisfacción al cliente**

La utilidad de los cuestionarios de satisfacción del cliente depende, en gran parte de cómo se utilicen los datos obtenidos, así un cuestionario fiable será de muy poco uso práctico si la información no puede entenderse. El primer paso entonces es la utilización de una metodología capaz de organizar, analizar, resumir y presentar los datos obtenidos eficientemente; esa metodología es lo que llamamos como “Estadística”.

Definimos “Estadística” como métodos matemáticos que permiten obtener conclusiones válidas sobre fenómenos incompletamente conocidos<sup>43</sup>. El término estadística también es usado para designar los propios datos o resultados obtenidos de un estudio. La “Estadística” se fundamenta a su vez, en el proceso de inducción,

---

<sup>43</sup> Moura C. Eduardo, Formación de especialistas Six Sigma Green Belt, Quito, Qualiplus, 2005.



es decir parte del conocimiento específico de una parte del todo (muestra) y procura hacer conclusiones genéricas sobre la realidad de un todo.

Existen unos “índices” resumen que describen los aspectos importantes de la información obtenida, esos índices que describen una muestra de la información, se denominan estadísticas descriptivas.

Si bien es cierto que no pasaremos a detallar toda la teoría detrás de la estadística descriptiva, podemos sintetizar diciendo que existen dos clases de índices resumen que representan en buena medida a los elementos de un conjunto de datos: la tendencia central y la variabilidad.

Las medidas de tendencia central, al igual que los promedios, nos indican el punto medio o típico de datos que cabe esperar. También reciben el nombre de medidas de localización<sup>44</sup>. Las más reconocidas son:

1) La media es el promedio aritmético de todas las puntuaciones del conjunto de datos. Se calcula sumando todas las puntuaciones del conjunto de datos y dividiéndolas por el número total de observaciones del mismo.

Su fórmula es:  $\sum X_i / N$  donde:

$X_i$  = el elemento u observación

$N$  = número de elementos de la población

$\sum$  = Suma de todos los valores

---

<sup>44</sup> Richard I. Levin, Estadística para Administradores, México, Prentice- Hall, 1988.

2) La media ponderada es el promedio que se calcula a fin de tener en cuenta la importancia de cada valor para el total global; es decir, un promedio donde el valor de cada observación se pondera mediante algún índice de su importancia.

Su fórmula es:  $\frac{\sum w x}{\sum w}$  donde:

$w$  = Es el peso asignado a cada observación

$\sum (w X x)$  = Suma del peso de cada elemento multiplicado por ese elemento

$\sum w$  = Suma de todos los pesos

3) La mediana es la puntuación que se encuentra más cercana al centro después de que los datos hayan sido ordenados de mayor a menor, o viceversa. En otras palabras, la mitad de las puntuaciones tiene valores mayores que la mediana y la otra mitad, tienen valores menores que la mediana<sup>45</sup>.

4) La moda es el valor que más se repite dentro del un conjunto de datos.

Las medidas de dispersión se refieren al esparcimiento de los datos, o sea el grado de dispersión de las observaciones alrededor de la media<sup>46</sup>. Las más reconocidas son dos:

1) La varianza, que mide la dispersión de los valores alrededor de la media muestral, es el promedio de los cuadrados de las distancias de las observaciones hechas a partir de la media.

---

<sup>45</sup> Hayes, Bob E.; Cómo medir la satisfacción del cliente, Barcelona, Gestión 2000, 1999.

<sup>46</sup> Richard I. Levin, Estadística para Administradores, México, Prentice- Hall, 1988.

Su fórmula es:  $\sigma^2 = \sum (x - \mu)^2 / N$  donde:

$\sigma^2$  = la varianza de la población.

x= el elemento u observación.

$\mu$ = a la media de la población.

N= número de elementos de la población.

$\sum$ = Suma de todos los valores.

2) La desviación estándar, que mide la dispersión de los datos alrededor de la media muestral en la misma unidad de medida de los datos originales, es la raíz cuadrada de la varianza.

Su fórmula es:  $\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{\sum (x - \mu)^2 / N}$  donde:

$\sigma^2$  = la varianza de la población.

$\sigma$ = la desviación estándar de la población.

x= la observación.

$\mu$ = a la media de la población.

N= número de elementos de la población.

$\sum$ = Suma de todos los valores.

El segundo paso es el de efectuar un análisis de correlación para identificar cuál de las dimensiones de calidad, son las más importantes de acuerdo a la información obtenida a través del cuestionario realizado. Cabe recordar que todas las dimensiones de calidad que se evalúan gracias al cuestionario de satisfacción son importantes para los clientes; sin embargo es provechoso comprender cuáles están más estrechamente

relacionadas con la satisfacción general del cliente<sup>47</sup>. Esta información es provechosa a la hora de determinar hacia dónde hay que dirigir los esfuerzos y recursos de la organización.

El coeficiente de correlación es un número entre  $-1$  y  $+1$  que indica el grado de asociación lineal entre dos variables. Los valores numéricos más altos indican una fuerte asociación. Un coeficiente de correlación  $+1$  indica una correlación positiva perfecta. Un coeficiente de correlación cercano a cero implica una débil correlación lineal entre variables. Una correlación negativa indica que la satisfacción general disminuye a medida que aumentan los puntos de la dimensión de calidad; aunque es importante en otros análisis, el coeficiente de correlación negativa puede no suceder entre la satisfacción general y las dimensiones de calidad<sup>48</sup>.

En la misma línea, existe otro método estadístico para determinar la relación entre variables, se trata del método de regresión múltiple. La regresión múltiple es una técnica que se usa para crear una ecuación en la que los puntajes otorgados por los clientes a las dimensiones de calidad se emplean para predecir el de la satisfacción general. La regresión múltiple ayuda a comprender la importancia de las dimensiones de calidad y la precisión predecible para esas dimensiones.

Una vez que hayamos identificado, las dimensiones de calidad preponderantes, pasaremos al último paso que es la investigación de los niveles de calidad mediante

---

<sup>47</sup> Hayes, Bob E.; Cómo medir la satisfacción del cliente, Barcelona, Gestión 2000, 1999.

<sup>48</sup> Dutka, Alan; 1998, Manual de AMA (American Marketing Association) para la satisfacción del cliente, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.

la utilización de los gráficos de control. Los gráficos de control representan los diversos modos en que la información puede representarse en forma gráfica y es en general una exposición o representación visual de la calidad general del servicio o producto.

El modo de operar de los gráficos de control es monitorear la variabilidad de los procesos a lo largo del tiempo alrededor de una línea central y de unos límites de control (límite superior de control y límite inferior de control). Para nuestro estudio, los gráficos de control, la ordenada (eje vertical) representa la medición de la dimensión general de la calidad, de una determinada dimensión de calidad y la abscisa (eje horizontal), representa tanto el número de la muestra como la hora. La línea central representará el valor promedio de las dimensiones de calidad, de principio a fin de toda la gama de muestras<sup>49</sup>.

Existen varios tipos de gráficos de control que se utilizan con información tipo atributos. El gráfico  $p$ , controla el porcentaje de clientes que dieron por lo menos, una respuesta negativa al cuestionario de satisfacción al cliente. El gráfico  $c$ , vigila el número total de respuestas negativas. Partiendo de los datos del gráfico  $c$ , podemos calcular otras estadísticas ( $u$  y  $p(tot)$ ) con sus correspondientes gráficos de control<sup>50</sup>.

Existen también gráficos de control que analizan la variabilidad alrededor de la media y de la varianza, estos gráficos se denominan gráfico  $x$  y gráfico  $s$

---

<sup>49</sup> Moura C. Eduardo, Formación de especialistas Six Sigma Green Belt, Quito, Qualiplus, 2005.

<sup>50</sup> Hayes, Bob E.; 1999, Cómo medir la satisfacción del cliente, Barcelona, Gestión 2000.

respectivamente. El gráfico  $\bar{x}$  marca las medias de una característica de calidad de cada muestra, mientras que el gráfico  $s$  marca las desviaciones típicas de las características de calidad de cada muestra.

Los gráficos y la presentación de los datos, pueden proporcionar un mecanismo de feedback para los empleados que se encuentran en contacto directo con los clientes, y que puede influir de forma directa en las percepciones de los mismos. Las técnicas de gráficos mencionados han sido muy eficientes para incrementar la productividad de las organizaciones (Richard y otros, 1998)<sup>51</sup>.

## **2.2 MODELOS DE AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL**

### **2.2.1 Evaluar la educación superior**

Durante la década de los años ochenta un nuevo marco jurídico caracterizado por la autonomía comenzó a implantarse dentro de los sistemas universitarios occidentales. La base conceptual de este cambio era la de considerar a la autonomía como un instrumento para el logro de los objetivos de calidad y progreso de la educación superior. Se presumía entonces que la autonomía de la universidad permitiría la innovación, incrementaría la eficiencia y elevaría la efectividad.

En consecuencia, de una racionalidad basada en el control y la planificación centralizada se ha ido pasando a otra que acentúa el principio de autorregulación y la

---

<sup>51</sup> Hayes, Bob E.; 1999, Cómo medir la satisfacción del cliente, Barcelona, Gestión 2000.

contrapartida exigida por la sociedad ha sido la exigencia de la rendición de cuentas a fin de demostrar que las decisiones y las acciones de la universidad están dirigidas a la mejora de la calidad<sup>52</sup>.

Sin duda, al elemento del proceso educativo que más atención se la ha dado en la educación superior, es el de la evaluación y no debe extrañarnos puesto que la evaluación es considerada por los expertos como la principal herramienta para la mejora de la calidad de la enseñanza.

Según la asamblea General de las Instituciones de Educación Superior de México (ANUIES)<sup>53</sup>, la evaluación en la educación superior es un proceso continuo integral y participativo que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante, y como resultado proporciona juicios de valor que sustentan la consecuente toma de decisiones.

Por su parte, el Consejo de Universidades, ente coordinador de la Evaluación de la Calidad de las Universidades Españolas, establece que la práctica de la evaluación institucional de la calidad consiste en obtener evidencias (información objetiva de índole cuantitativa y cualitativa) de modo sistemático para tomar algún tipo de decisión. Se caracteriza también por atender, por una parte a la eficacia y a la eficiencia (considera inputs y outputs), pero por otra por hacerlo también a los procesos. Así mismo ha de conjugar las perspectivas intrínsecas y extrínsecas de la

---

<sup>52</sup> Solá Busquets F., Cortadillas J., Vilalta J.M., Roca S., García C., II Plan de Calidad de las Universidades, Guía de evaluación de servicios, Universidad Politécnica de Cataluña.

<sup>53</sup> Asamblea Nacional de Instituciones de Educación Superior de México.

calidad de la educación universitaria. Puntualiza también que la evaluación abarca a la totalidad de la institución (docencia, investigación y servicios), pero reconoce que en virtud de la magnitud y el volumen de la institución puede afrontarse en fases sucesivas siempre y cuando no se pierda de vista que esas fases en su globalidad son las notas distintivas de la institución (medios materiales y personales, funcionamiento, resultados, etc.).

Las formas de entender la evaluación se relaciona con distintas corrientes educativas; su diversidad ocupa un lugar importante en el debate educativo<sup>54</sup>. Al respecto Glazman (2001) señala tres posiciones claramente definidas: la primera, definida por autores como Fermín y Taba, que plantea la evaluación como un proceso destinado a valorar el logro de objetivos previamente definidos.

La segunda posición sobre la evaluación hace hincapié en el carácter científico de la recolección de datos que permite determinar el grado en que una actividad alcanza el efecto deseado. Esta posición es defendida por autores como Suchman quien insiste en la necesidad de sistematizar los procedimientos para obtener información y para valorar los resultados.

La tercera posición, defendida por Worthen y Sanders concibe la evaluación como un proceso de emisión de juicios profesionales, obtenidos como resultado del examen de una situación o proceso.

---

<sup>54</sup> Montilla Barreto I, 2003, La calidad de la enseñanza Universitaria, Tesis Doctoral, Universidad de los Andes, [www.tdx.cesca.es](http://www.tdx.cesca.es)



Viendo la gran variedad de criterios, la European Foundation for Quality Management, elaboró un instrumento práctico que permite a las organizaciones determinar en que punto se encuentran del camino hacia la excelencia, el Modelo Europeo de Excelencia (Modelo EFQM de Excelencia). Se trata de una metodología muy similar a la de los modelos en que se basan el Premio Deming (premio nacional de la calidad de Japón) y el Premio Malcom Baldrige (premio nacional de la calidad de Estados Unidos).

Este modelo sirve de punto de referencia para que las instituciones puedan hacer un diagnóstico interno del grado de calidad de su gestión, mediante la autoevaluación. Si bien la autoevaluación está pensada para el conjunto de la institución, se puede evaluar también, un departamento, una unidad o un servicio de forma aislada. Esta autoevaluación permite identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora y reconocer las carencias más importantes de forma que puedan sugerirse planes de acción de mejora<sup>55</sup>.

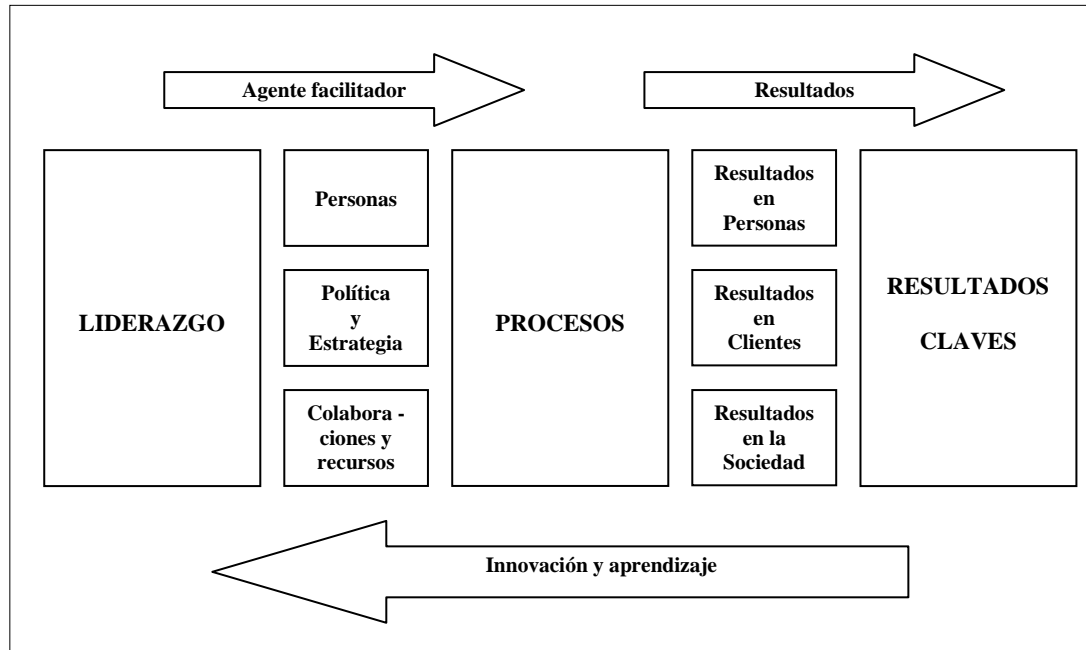
El modelo EFQM centra su atención en nueve elementos que considera básicos en la excelencia de una institución. Entre estos elementos o criterios hay cinco “Agentes facilitadores” y cuatro “Resultados”.

---

<sup>55</sup> Consejo de Coordinación Universitaria, Secretaría general; La Evaluación Institucional: Concepto y Método, II plan de Calidad de las Universidades Españolas.

## GRÁFICO N° 2

### Modelo EFQM de Calidad



Fuente: European Foundation for Quality Management

El modelo que se propone a las universidades presenta una ligera variación en el orden de los criterios, pero respeta todo el contenido y el enfoque original del Modelo EFQM. Su creación pretende proporcionar una guía para la determinación de la gestión de la calidad de las universidades, en consonancia con el creciente consenso en torno a las características exigibles para un sistema de organización basado en la calidad total<sup>56</sup>.

<sup>56</sup> Consejo de Coordinación Universitaria, Secretaría general; La Evaluación Institucional: Concepto y Método, II plan de Calidad de las Universidades Españolas.

### GRÁFICO N° 3

#### Modelo EFQM adaptado a las Universidades



Fuente: European Foundation for Quality Management

En un estudio realizado, Alvarez resume los principales criterios que caracterizan este modelo<sup>57</sup>:

Se refiere al “liderazgo” como el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables para guiar el centro educativo hacia la calidad. Se trata de reflejar cómo los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo estimulan, apoyan y fomentan la gestión de la calidad.

<sup>57</sup> Montilla Barreto I; La calidad de la enseñanza Universitaria, Tesis Doctoral, Universidad de los Andes, [www.tdx.cesca.es](http://www.tdx.cesca.es), 2003.

En cuanto a las “personas” se refiere a cómo utiliza el centro educativo el máximo potencial de su personal para mejorar continuamente. La calidad total pone acento en las personas, ya que las considera el principal recurso de las organizaciones.

Las dos variables que más importancia tienen en este aparato, y que agrupan dos conceptos cada una, son: la comunicación y la competencia; y el reconocimiento y las recompensas.

Por su parte Alabart (1999) considera que la “política” es la que define las orientaciones prioritarias, los grandes objetivos. La estrategia por su parte es la forma mediante la cual dichas orientaciones se asumen e impregnan en las actuaciones de la organización en cualquier nivel. Este criterio abarca la misión, visión, valores organizacionales y dirección estratégica del centro y la forma en que éstos se implantan en el centro educativo.

Las “alianzas y recursos” se orientan a la capacidad del centro educativo para conseguir, gestionar, utilizar y conservar sus recursos. Las “alianzas y recursos” son las aportaciones materiales y humanas que puedan llegar al centro educativo para cumplir mejor sus funciones. Se trata de saber cómo el centro educativo actúa para mejorar continuamente el nivel de colaboraciones y recursos.

Cantón (2001) se refiere a los “procesos” como cualquier actividad que se puede descomponer en previsión, realización y resultado. También es lo que el conjunto de actividades precesuales, concatenadas que añadan valor y sirvan a una mejor

educación del alumno, así como a una mejor prestación de los servicios tanto docentes como complementarios.

En suma es el modo en que se planifican, realizan y resuelven las actividades del centro que generan valor añadido. Se trata de identificar, redefinir, gestionar y revisar los procesos y cómo se corrigen sus desviaciones para asegurar la mejora continua del centro educativo.

El segundo bloque se refiere a los resultados, se inicia con los “resultados en los clientes”, medidos a través de la satisfacción que estos muestran con el centro educativo: fundamentalmente el alumno y su familia, pero también las instituciones educativas y las empresas que reciben a los alumnos que salen del centro y, finalmente, la comunidad de la que forma parte.

El segundo criterio se refiere a los “resultados en las personas” y se refiere a lo que en el centro educativo se consigue de satisfacción de las personas. Se entienden “personas” como todos los integrantes del centro educativo: profesores, personal no docente, estudiantes, y personal administrativo. Abarcan la percepción que las “personas” del centro tienen de su propio centro educativo sobre el entorno del trabajo.

El tercero se refiere a los “resultados en la sociedad”, se trata de saber el grado de impacto del centro educativo en el entorno y la sociedad en general. Se entiende que este impacto afecta a los asuntos que no estén relacionados con las actividades primarias ni con sus obligaciones normales, ya que se contemplan en los dos criterios

anteriores. Abarca la capacidad del centro educativo para obtener resultados claves que estén en línea con lo que la sociedad demanda a este tipo de instituciones.

El último de los criterios son los “resultados claves” del centro educativo, referidos a lo que consigue el centro educativo en relación con la planificación y estrategia, en relación a la satisfacción y resultados de sus usuarios, familia, alumnos, y sociedad en general. Se entiende que son “resultados claves” los logros del centro educativo referidos a la gestión, al influjo social, a la mejora en general, ya sea a corto, largo o mediano plazo.

El proceso de evaluación institucional que se aplica en el contexto europeo, se articula en cuatro fases: una fase previa o de planificación en la que intervendrán diferentes agentes y en la que se preparará toda la información de base: datos de carácter cuantitativo o cualitativo orientados a informar de los juicios de valor consustanciales al proceso de evaluación.

Luego vienen dos etapas de evaluación: Evaluación Interna (o autoevaluación) y una evaluación externa. La evaluación interna o Autoevaluación es un proceso que lleva a cabo la propia institución. Dentro de este proceso podemos distinguir la fase de recogida de información, la fase de reflexión/valoración de esa información y, finalmente, la fase de elaboración del Informe de Autoevaluación donde se substancian las valoraciones y propuestas de mejora.

La Autoevaluación va seguida de la Evaluación Externa, fase que llevan a cabo evaluadores externos a la institución, tiene una primera etapa de recogida de

información, donde el informe elaborado en la fase de Autoevaluación es el elemento esencial, una segunda etapa de reflexión valoración y una tercera etapa de elaboración del informe.

Luego viene la fase final en la que redactará un Informe Final donde se destacará, los puntos fuertes, los puntos débiles y las propuestas de cambio para que se incluyan en los planes de mejora

De esta manera, el ciclo completo cubre adecuadamente los dos objetivos fundamentales de la evaluación institucional: mejorar la calidad de la institución y rendir cuentas a la comunidad del adecuado uso de los recursos asignados al cumplimiento de los fines previstos<sup>58</sup>.

### **2.2.2 Autoevaluar**

La Autoevaluación es el proceso a través de la cual la unidad, por medio de su Comité de Autoevaluación, analiza, valora su realidad y elabora un informe, el cual no se ha de entender como una simple descripción de la realidad presente a través de una aportación masiva de información, sino que ha de representar un ejercicio participativo de reflexión para destacar a partir de los objetivos propuestos cuales son

---

<sup>58</sup> Consejo de Coordinación Universitaria, Secretaría general; La Evaluación Institucional: Concepto y Método, II plan de Calidad de las Universidades Españolas.

los puntos fuertes y débiles; así como los objetivos y acciones previstas para mejorar la situación<sup>59</sup>.

En el modelo del II Plan de Calidad de las Universidades españolas, la fase de autoevaluación se inicia con la recogida y la sistematización de información de base de la unidad evaluada. Esta información incluye estadísticas, datos de gestión e indicadores sobre inputs y procesos; así como la evaluación de la actividad de la unidad. Los resultados de las posibles encuestas de opinión y/o satisfacción que se hayan dirigido a los diferentes colectivos de la unidad también deberían ser considerados.

En el inicio del proceso es preciso “inventariar” las fuentes documentales disponibles como evidencia para cada uno de los apartados de la guía de evaluación, con la finalidad de validarlas y de esta manera poder identificar las ausencias más significativas. Es importante, sin embargo, no centrarse en la obtención de los datos, por el contrario se debe optimizar y analizar al máximo los documentos existentes como base para la elaboración del Informe de Autoevaluación.

Asimismo para poder llevar a cabo el proceso de Autoevaluación se requiere:

- 1) Gran motivación interna para emprender una evaluación con el objetivo claro de mejorar la calidad.

---

<sup>59</sup> Solá Busquets F., Cortadillas J., Vilalta J.M., Roca S., García C., II Plan de Calidad de las Universidades, Guía de evaluación de servicios, Universidad Politécnica de Cataluña.



- 2) Voluntad de la comunidad para realizar el análisis y la valoración de las metas y logros en el marco de las relaciones globales de la Universidad.
- 3) Que el proceso siga el planteamiento y las directrices de la Guía de Evaluación.
- 4) Formular propuestas concretas para mejorar la calidad y definir las estrategias para su logro.
- 5) Seguir procedimientos (consultas audiencias) que permitan recoger la opinión de la comunidad universitaria.

El informe de Autoevaluación, elaborado por el Comité de Autoevaluación integrará la información de base con las nuevas observaciones, opiniones y variaciones generales en el proceso de evaluación interna. Las principales notas que deben definir este informe son las siguientes:

- 1) Tener el soporte que proporciona la calidad (información pertinente y contrastada).
- 2) Ser fruto de un proceso de participación.
- 3) Tener un alto consenso de los miembros del servicio.
- 4) Explicar las fortalezas y debilidades más significativas.
- 5) Proponer las acciones de mejora pertinentes para superar los puntos débiles así como el mantenimiento o potenciación de aquellas fortalezas que las requieran.

Los beneficios de la Evaluación Interna son resaltados por varios especialistas y en su mayoría coinciden en señalar que sus principales ventajas son:

- 1) Facilitar el seguimiento continuo de los problemas y de sus posibles soluciones.
- 2) Desactivar las resistencias a la evaluación externa.
- 3) Conducir a la pluralidad de los valores y jerarquías, dificultando las acciones de abuso de poder dentro de la institución.
- 4) Estimular a los miembros de la institución hacia el conocimiento de sus problemas y sus potenciales soluciones.
- 5) Facilitar las iniciativas desde distintos niveles de la institución y no solamente desde sus máximos responsables.
- 6) Mayor aceptación por los evaluados a otros procedimientos de evaluación.

### **2.3 MODELO DE EVALUACION CENTRADO EN INDICADORES**

Desde la década de los años 70, se ha propuesto la utilización de indicadores para definir de manera objetiva la calidad, la eficiencia y la productividad de la educación superior como mecanismo a través del cual las instituciones pudieran dar cuenta del cumplimiento de su responsabilidad educativa.

Sin embargo, dada la pluralidad de interpretaciones que se han dado sobre dicho término, deberíamos comenzar por definir qué entendemos por el término “indicadores”. La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de México realizaron la siguiente definición de “indicador”, a la vez que nos muestran algunas de las consideraciones implícitas en esa definición y nos realizan una síntesis de sus principales funciones:

Indicador es una proposición contrastante que permite la medida estadística de un concepto o de una dimensión de éste, basado en un análisis teórico previo e integrado de un sistema coherente de proposiciones vinculadas, cuyo análisis pueda orientarse a describir, comparar, explicar o prever hechos<sup>60</sup>.

Detallemos ahora la definición para aclarar las ideas que se expresan en la misma:

- 1) “Un indicador es una proposición contrastable”: Esto es, disponemos de indicadores cuando elaboramos expresiones verbales sobre las que resulta factible recopilar una serie de valores, de forma precisa y sin ambigüedades.
  
- 2) “Que permita la medición estadística”: Los indicadores poseen un objetivo específico que es la clasificación y el estudio de series de datos numéricos que representan a determinados fenómenos de interés. Nótese que señalamos “fenómenos de interés” precisamente porque una condición para hablar de la existencia de

---

<sup>60</sup> Mendoza Rojas J., Los indicadores como piezas esenciales de la planeación y la evaluación de la educación superior: la situación actual y los retos, Asociación Nacional de Universidades e instituciones de Ecuación Superior, México DF, 2003.

indicadores es el hecho de que midan algo, efectivamente, pero con un propósito determinado, que va más allá del mero recuento estadístico en forma de datos fragmentados.

3) “De un concepto o una dimensión de un concepto o de una parte de ésta”: Generalmente los conceptos que utilizamos para designar diferentes ideas, que nos permitan la situación y la dinámica de la ecuación superior, representan grupos o haces de fenómenos más que hechos simples y observables de forma directa. La “calidad de la enseñanza”, el “perfil adecuado” de los docentes, la “administración eficaz”, la “desigualdad” o la “equidad en la educación”, son ejemplos de expresiones complejas que requieren primero de su conversión en dimensiones con temáticas homogéneas, con el fin de construir una multiplicidad de indicadores que permita su medición. Debemos observar por ejemplo que la expresión “número de profesores con postgrado” puede alcanzar a ser un mero dato susceptible de uso estadístico, pero no un indicador en el sentido que aquí señalamos a menos que se lo vincule coherentemente (por ejemplo) con la búsqueda de los “perfiles docentes adecuados”, expresión inmedible que únicamente podemos aproximar al emplear una serie de indicadores como éste, que si podemos medir, para después postular teóricamente que existe relación entre el nivel académico de los docentes y su adecuación como profesores.

4) “Basado en un análisis teórico previo”: Esta es una de las partes fundamentales de la definición pues es lo que distingue a los indicadores con el valor informativo de los mismos, pero este valor no se alcanzará a menos que vaya precedido de una reflexión teórica en el marco de un esquema explicativo. De nada le

serviría a una institución educativa obtener datos de indicadores para los que no se haya planteado una necesidad, entre otras cosas porque jamás observará que se trata de indicadores susceptibles de orientar acciones para corregir distorsiones en su funcionamiento. Precisamente, es el acuerdo teórico previo el que permite señalar que los indicadores poseen validez suficiente para representar los conceptos que deseamos medir. De nada sirven consideraciones técnicas sobre indicadores donde no existe un concierto o compromiso sobre la validez de los mismos para representar nuestros conceptos iniciales.

5) “Integrado en un sistema coherente de proposiciones vinculadas”: Como ya señalamos, un indicador aislado tiene una alta probabilidad de ser un indicador nulo. Generalmente se requiere un conjunto completo de proposiciones interconectadas para poder representar un concepto o una dimensión compleja, sobre todo teniendo en cuenta la naturaleza contradictoria de los indicadores en el marco de la educación superior. Al analizar la capacidad de una institución para retener a sus estudiantes debe notarse, por ejemplo, que un decremento en el nivel de deserción de los alumnos puede venir dado, o acompañado, por una reducción en el estándar de exigencias de la Universidad, o lo que es una consecuencia, por la reducción en el nivel de aprendizaje de los estudiantes. Generalmente no disponemos de estos datos de forma conjunta (en realidad no disponemos de los indicadores), y cuando lo hacemos resulta difícil fusionarlos para el análisis conjunto porque cada institución posee una forma de codificar a los sujetos participantes de la educación superior. Este es otro de los problemas vinculados al de la fragmentación de los datos (la pérdida de indicadores por falta de estandarización en su formulación, o de la

identificación común de las unidades de análisis), algo de lo que hablaremos posteriormente.

6) “Cuyo análisis puede orientarse a describir, comparar, explicar o prever hechos”: Se señalan aquí tres niveles para los que se puede emplear el análisis de un sistema de indicadores construidos de forma coherente para ofrecer información oportuna. La primera función es la descriptiva y es la que habitualmente es utilizada por varios autores: Las respuestas a cómo nos encontramos ahora, independientemente de cualquier otra medida tomada en el tiempo (perspectiva sincrónica) y a cómo nos encontramos ahora respecto a hace unos meses o años (perspectiva diacrónica) representan el objetivo de la mayoría de las preguntas que realizamos a la estadística: ¿hay más o menos matrícula?, ¿Hay más o menos deserción?, ¿Tenemos más o menos programas de postgrado?. Con estos datos en la mano intentamos pensar qué sucedió y cuáles pueden ser las consecuencias, con el fin de orientarnos en las acciones que deberemos tomar. Sin embargo, aunque los indicadores no son explicativos en sí, muchas veces se nos olvida que conforman la materia prima para alcanzar este objetivo (explicar) que evidentemente es el más complejo de todos. El punto de vista de este estudio supone que debemos vincular los datos de diferentes indicadores partiendo de hipótesis teóricas, de forma que estemos capacitados para postular y contrastar relaciones causales que posibiliten conocer, por ejemplo, el porqué se incrementó o redujo la matrícula, o las relaciones empíricas entre la deserción y el perfil de los docentes que imparten las materias en los primeros trimestres de la carrera (que suelen ser las que no desean impartir precisamente los profesores experimentados).

La segunda función es la comparativa de los indicadores, que supone la posibilidad de conocer la situación y la dinámica propia en relación a la que se da para otros casos a diferentes niveles de análisis. Así un sistema coherente de indicadores que tome como referente los sistemas empleados por otras instituciones, e incluso por los organismos internacionales y por otros países, nos permitiría algo que actualmente se encuentra vetado por lo general: las comparaciones, que siempre son útiles, en la medida en que permiten establecer metas, cuando se observan brechas en el desempeño educativo respecto a instituciones o a países similares con otros indicadores, como los de recursos disponibles. Desde el mismo punto de vista normativo, por otra parte, se debería tomar en cuenta la necesidad de establecer comparaciones con el umbral de desempeño que se considera necesario alcanzar de acuerdo con las políticas institucionales y/o las políticas públicas. Esto se encuentra en línea con la forma en que define la SEP<sup>61</sup> la expresión “indicadores educativos”: Instrumentos que nos permiten medir y conocer la tendencia o desviación de las acciones educativas, con respecto a una meta o unidad de medida esperada o establecida, así como plantear previsiones sobre la evolución futura de los fenómenos educativos.

La última función es la prospectiva y se sustenta en dos estrategias analíticas: la primera de ellas es emplear los datos provenientes de indicadores que han sido aplicados a lo largo del tiempo, de forma que permitan la construcción de series temporales; la otra es utilizar, precisamente, el resultado de modelos explicativos que

---

<sup>61</sup> Secretaría de Educación Politécnica de México.

posibiliten aislar y delimitar los efectos de cada indicador por separado, para conocer la forma en que previsiblemente actuarán con posterioridad.

La clasificación de las funciones de los indicadores mostrada hasta el momento representa a grandes rasgos algunos de los beneficios que obtenemos del uso de los mismos. Sin embargo en su estudio, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de México exponen también una relación sintética más concreta de algunas de estas funciones cuando se ha constituido indicadores en un sistema oportuno y coherente capaz de servir de plataforma para la obtención de información sobre la educación superior:

- A) Identificar con mayor claridad y/o enfatizar los problemas educativos existentes; esto es, diagnosticar la situación de la educación superior en un momento del tiempo y en relación con momentos previos.
- B) Apoyar la identificación de acciones prioritarias que reclamarían estrategias concretas con diferentes grados de urgencia.
- C) Apoyar la identificación de alternativas para las políticas y programas.
- D) Facilitar la planeación educativa a mediano y largo plazo, para obtener un mayor control sobre posibles distorsiones del sistema educativo.
- E) Evaluar las políticas y los programas desarrollados para la mejora de las condiciones de la educación superior.
- F) Predecir tendencias futuras en el marco de la educación.



G) Hacer posible y/o facilitar la comparación internacional, interestatal y entre las propias instituciones, de los diagnósticos y el impacto de las estrategias desarrolladas.

H) Sugerir áreas de investigación en las que se observen necesidades de información no cubiertas.

I) Desarrollar un clima de autorregulación que permita la corrección sistemática de distorsiones o errores de planteamiento en las estrategias políticas e institucionales de la educación superior.

Desde una óptica diferente, en un trabajo realizado por el OCDE, Institutional Management in Higher Education Program, se define indicador como "un valor numérico utilizado para medir algo difícil de cuantificar". Por su parte Ortiz define este término como un instrumento que es utilizado para medir, comparar, dar seguimiento y apoyar el avance de resultados y representan medidas sobre aspectos que no son directamente mensurables.

Sin embargo, la realidad de un sistema educativo es enormemente compleja, por lo que ningún indicador particular podría abarcarla en su globalidad. Particularmente en el ámbito de la docencia en Educación Superior, la complejidad se refiere a qué tipo de evaluación resulta más adecuada, dada la naturaleza del objeto de estudio que constituye la calidad y productividad de dichas instituciones. Para intentarlo se necesitan muchos indicadores que en conjunto cubran sus múltiples dimensiones<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> Alarcón Nancy, Méndez Ricardo, La calidad y el contexto actual de la educación superior, [www.monografías.com/trabajos10/ponenc/ponenc.shtml](http://www.monografías.com/trabajos10/ponenc/ponenc.shtml)

Es fácil contar con información sobre el número de docentes, el de alumnos o el de libros en la biblioteca, y construir indicadores como el de alumnos por docente o el de libros por alumno. Sin embargo, no se cuenta habitualmente con información suficiente para evaluar aspectos más complejos, pero esenciales si se quiere tener una visión completa de la calidad, tales como el grado en que se logran efectivamente los objetivos curriculares, tanto en el dominio cognoscitivo como, con mayor dificultad aún, en el afectivo.

Los indicadores tienen el atractivo de su claridad pero su limitante radica en que no es posible traducir, con precisión, las complejidades del proceso de interacción que se da en la docencia a términos numéricos. Es por esta razón que solamente se proponen indicadores de evaluación de la calidad y de la productividad para algunas áreas, ya que en otras, por su fuerte contenido subjetivo, no es posible establecer indicadores y menos aún estándares.

## **CAPITULO 3: APLICACION**

### **3.1 METODOLOGIA**

En este capítulo describiremos el proceso metodológico seguido en la investigación, el cual pretende generar un plan de mejora de la calidad en uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK. El objetivo en esta etapa es describir y analizar el camino tomado en la investigación para llevar a cabo el pronóstico establecido.

El método de la investigación será básicamente inductivo, es decir de lo general a lo particular. Sin embargo, en otros momentos se utilizará el método analítico con el objetivo de explicar algunos de los procesos inherentes al programa de valoración de la calidad.

De igual manera, la investigación combina los métodos cualitativos y cuantitativos, sin embargo podemos advertir que mayor énfasis se le ha dado a los métodos cualitativos. Desde nuestro punto de vista, el utilizar los dos métodos nos permite abordar nuestro análisis a través de diferentes enfoques, lo que le proporciona una mayor profundidad a la investigación.

Se utilizaron los tres tipos de estudio dentro de la metodología de este programa de valoración de la calidad. Exploratorio, utilizado al realizar entrevistas y cuestionarios de satisfacción al cliente. Descriptivo, al determinar el marco teórico aplicado, así

como las variables estratégicas dentro del programa y explicativo al ver las causas de los eventos estudiados y posteriormente su repercusión en el desempeño de la universidad.

Por otra parte, dentro de la elaboración de este estudio se utilizarán dos tipos de fuentes de investigación: primarias y secundarias. Las fuentes primarias básicamente están compuestas por las encuestas y la realización de cuestionarios de satisfacción al cliente a grupos focales con la finalidad de obtener información respecto a su apreciación sobre los temas estudiados así como su posterior seguimiento. Las fuentes secundarias nos servirán como apoyo teórico a la hora de realizar nuestras recomendaciones de aplicación y también como marco referencial en otros casos.

## **3.2 FASES DE LA INVESTIGACION**

Nuestra investigación está conformada por tres partes fundamentales que describimos a continuación:

La primera etapa fue la recolección de información bibliográfica, así como la revisión de casos exitosos de evaluaciones de la calidad dentro de otros centros de educación superior. Esta primera fase tenía el objetivo de demarcar los fundamentos teóricos suficientes, así como tener algunas bases prácticas para desarrollar nuestro estudio.

Durante la segunda etapa, delimitamos las acciones relativas a cada uno de los modelos teóricos de la primera etapa, y pasamos a hacer una valoración de la

situación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK. En una primera instancia se hizo una evaluación mediante el desarrollo y utilización de un modelo de cuestionario de satisfacción al cliente enfocado únicamente en los estudiantes de la facultad. De esta etapa se extrajo un único proceso, validado por su importancia dentro de las encuestas efectuadas, que llevamos a término.

Mediante un proceso de autoevaluación, compuesto por un cuestionario y entrevistas efectuadas a profesores y autoridades, buscamos profundizar y explorar con mayor detenimiento la información obtenida de los estudiantes.

La tercera y última etapa de nuestro estudio fue la realización de un proyecto de mejora del proceso seleccionado basado en la información obtenida en la etapa anterior y siguiendo los lineamientos de algunos modelos teóricos.

A lo largo de toda la investigación se pretendió crear un clima favorable para nuestro proyecto, mediante la sensibilización de la importancia de la participación y aporte en las propuestas de mejora de cada uno de los protagonistas (alumnos, profesores, autoridades y personal administrativo) del mismo.

### **3.3 ESTRATEGIAS METODOLOGICAS**

#### **3.3.1 Población y muestra (sujetos participantes)**

La determinación de los sujetos con quienes se va a llevar a cabo el estudio es una de las acciones imprescindibles en toda investigación. En el caso de nuestro estudio la población que lo conforma está compuesta por las personas que desde diferentes perspectivas están vinculadas con la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK.

En ese sentido definimos como población objeto de estudio al siguiente grupo de individuos:

- A) Total de alumnos de la carrera de Ciencias Económicas y Administrativas: 89
- B) Total de alumnos de la carrera de Ingeniería Financiera: 24
- C) Total de profesores adscritos al departamento de Ciencias Económicas y Administrativas: 21
- D) Autoridades: 2

Por tratarse de una población manejable, se decidió que el 100% de estos sujetos debían ser tomados en cuenta para nuestro estudio. Es decir, se realizó un censo.

A continuación delimitamos la terminología utilizada:

*Estudiantes o alumnos:* todos los educandos que se encuentran legalmente inscritos en las carreras de administración de empresas, economía e ingeniería financiera durante el semestre comprendido entre Marzo y Julio del 2005.

*Profesores:* personal docente adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK durante el semestre comprendido entre Marzo y Julio del 2005.

*Autoridades:* Los encargados de dirigir la Universidad Internacional SEK, particularmente los de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

### **3.3.2 Instrumentos de recogida de datos**

Hemos utilizado como técnicas e instrumentos de recolección de información el cuestionario de satisfacción al cliente y las entrevistas personales (formales e informales).

#### **3.3.2.1 Cuestionario de satisfacción**

El cuestionario de satisfacción al cliente se elaboró con la finalidad de conocer la opinión de estudiantes y profesores sobre los criterios vinculados a la calidad dentro de la facultad.

Nuestra selección del mismo como instrumento de recogida de datos se basó en las siguientes premisas:

- 1) El cuestionario nos permitiría abarcar la mayor cantidad de individuos de la población.
- 2) Por ser anónimas permitirían mayor libertad en las respuestas.

En la Tabla N° 3 se puede apreciar un cuadro general sobre la constitución total de la muestra para la aplicación del cuestionario.

#### **A) Cuestionario a estudiantes:**

Para el desarrollo del cuestionario de satisfacción a los estudiantes, seguimos el modelo descrito en el Capítulo 2.1. Así, lo primero que buscamos fue la determinación de las “dimensiones de la calidad”. De los dos métodos reconocidos para el desarrollo de éstas, utilizamos el enfoque del “incidente crítico”; el mismo que consiste en obtener información de los alumnos sobre eventos reales, que ellos consideran que definen los buenos y malos aspectos del producto o servicio que la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK presta (Ver ANEXO 1).

La metodología que utiliza el método del incidente crítico es la de la investigación cualitativa, que supone respuestas de tipo abiertas, en las que se aprovechan las palabras y las observaciones. De esta manera pretendíamos eliminar el problema



inherente a las preguntas de final cerrado, es decir que el conjunto de alternativas sea inapropiado o incompleto. Este tipo de investigación brinda además, información de fondo y sus resultados servirán para estudios exploratorios que llevaremos a cabo posteriormente<sup>63</sup>. Por otro lado, mediante la utilización de este enfoque buscamos también obtener lo que se conoce como la “voz del cliente”, es decir una comunicación directa con los “estudiantes”.

En relación al cuestionario de satisfacción al cliente determinado por las dimensiones de calidad surgidas de la metodología del incidente crítico, podemos decir que:

1) Basados en los 115 incidentes críticos recolectados, realizamos una clasificación de los mismos. De este ejercicio surgieron 4 artículos de satisfacción, cada uno de los cuales procuró resumir las necesidades de los estudiantes.

2) Como medida de seguridad se separaron el 10 % de los incidentes críticos antes de establecer los artículos de satisfacción; posteriormente intentamos incluirlos en los grupos seleccionados, lo cual se dio satisfactoriamente. Ratificamos con esto que todas las necesidades de los estudiantes estaban incluidas en nuestra primera selección.

3) Los 4 artículos de satisfacción determinados en la etapa anterior fueron la base de la confección de nuestro cuestionario de satisfacción a los estudiantes. En todo momento procuramos que los mismos fuesen válidos (importantes para el estudio

---

<sup>63</sup> Dutka, Alan; Manual de AMA (American Marketing Association) para la satisfacción del cliente, Buenos Aires, Ediciones Granica s.f., 1998.

que estábamos llevando a cabo), concisos e inequívocos de tal forma que permitiesen respuestas claras y sencillas. Entendíamos que la rigurosidad de este proceso es fundamental para que el cuestionario fuese fácil de completar y leer.

4) Las preguntas del cuestionario de satisfacción a los estudiantes tuvieron un formato de respuesta de tipo Likert, es decir que permitió a los encuestados contestar en grados variables con una escala de 1 a 5. El extremo bajo representaba una respuesta negativa y el extremo alto una positiva. La escala utilizada fue la siguiente:

1 – Estoy Muy Insatisfecho con este aspecto (MI)

2 – Estoy Insatisfecho con este aspecto (I)

3 – No estoy satisfecho ni tampoco insatisfecho con este aspecto (N)

4 – Estoy Satisfecho con este aspecto (S)

5 – Estoy Muy Satisfecho con este aspecto (MS)

La decisión de utilizar el formato de respuesta de tipo Likert se tomó dada la ventaja representada por la variabilidad de las puntuaciones resultantes de la escala que este sistema otorga. Así entendíamos que los estudiantes podrían reflejar en mejor medida el grado de satisfacción o insatisfacción sobre los aspectos estudiados.

5) El cuestionario de satisfacción al cliente estuvo compuesto de 18 preguntas.

6) Para estar seguros sobre la comprensión de las preguntas, se realizó una prueba piloto del cuestionario de satisfacción a los estudiantes del tercer curso de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK. Obteniéndose como retroalimentación de la misma que dos preguntas debían ser reformuladas para esclarecer su contenido. Una vez reformuladas las preguntas se efectuó el cuestionario de satisfacción a todos los estudiantes (Ver ANEXO 2).

7) Para la aplicación definitiva del cuestionario de satisfacción al cliente se consideró a la totalidad de los alumnos, es decir 113. Se utilizó la técnica de redacción colectiva, que consiste en que los sujetos participantes puedan ser reunidos en un mismo local, donde la distribución del cuestionario pueda ser contestada de manera inmediata, así como su sistematización. Para ello recibimos la colaboración de los profesores que permitieron que ingresásemos a las aulas de clase y efectuásemos el cuestionario.

## **B) Cuestionario a profesores o Autoevaluación**

Una vez realizada la tabulación del cuestionario de satisfacción al cliente entre los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK y luego de una sesión de trabajo mantenida con el Decano y el Rector de la universidad, decidimos que de los cuatro artículos de satisfacción mencionados en la metodología de estudio, el proceso que finalmente llevaríamos a término en nuestra investigación sería la “Comunicación”.

El cuestionario a profesores tuvo la intención de conocer la opinión de los mismos sobre este tema, teniendo en cuenta que los estudiantes lo consideraron como uno de los aspectos críticos dentro de la facultad.

Es así que constituimos un cuestionario con 12 preguntas, donde se mantuvo el formato de respuesta del tipo Likert (Ver ANEXO 3).

Se consideró para el estudio a la totalidad de profesores, es decir a los 21 profesores adscritos a la facultad.

El cuestionario fue completado de diversas formas, en unos pocos casos de manera presencia, en dos ocasiones utilizamos el fax y la mayoría de las veces se acordó enviarlo y recibirlo (una vez completado) por correo electrónico dada la funcionalidad del método.

**Tabla N° 3**  
**Sujetos del Estudio**

Sujetos	Población	Muestra	
		Nº	%
Alumnos	113	77	68,14
Profesores	21	17	80,95
Autoridades	2	2	100,00
Total	136	96	70,58

**Fuente:** Facultad de Ciencias Económicas y administrativas de Universidad Internacional SEK.

Elaboración propia.

### **3.3.2.2 Entrevistas**

Hemos utilizado la entrevista como instrumento para la recogida de datos con la finalidad de profundizar en la información obtenida de los sujetos participantes. Se realizaron dos tipos de entrevistas, unas formales y otras informales.

Las entrevistas informales tuvieron dos objetivos primordiales, en una primera etapa, explorar el ambiente inicial sobre el que partiría nuestro estudio, y luego en una segunda, el monitorear con profesores, estudiantes y autoridades el curso de la investigación.

Por su parte, las entrevistas formales tenían la intención de conocer en detalle las inquietudes y recomendaciones que los profesores pudiesen realizar sobre nuestro proyecto de mejora, una vez analizados los cuestionarios de satisfacción de los estudiantes y los cuestionarios de autoevaluación realizados a los profesores.

Para estas entrevistas, habíamos seleccionado un tipo de entrevista semiestructurada, con un temario preseleccionado, el cual únicamente trataría el tema del artículo de satisfacción denominado: “Comunicación”.

Determinamos el tipo de entrevistas semiestructuradas, con la finalidad de realizar a todos los sujetos las mismas preguntas y en el mismo orden, pero dejando en todos los casos una pregunta abierta para que el entrevistado pudiese emitir sus opiniones con total libertad.

Sin embargo, esto no pudo realizarse de la manera planificada puesto que los profesores prefirieron un tipo de conversación informal, en el que los temas fueron tratados con total franqueza, pro activamente, siempre con una actitud de colaboración, pero sin un temario preestablecido.

Esto determinó que la duración de las entrevistas no fuese siempre la misma, en algunos casos fueron más largas y profundas y en otros cortas y superficiales.

Por otro lado, dado que en todos los casos las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial, pretendimos interpretar además de las respuestas textuales, el lenguaje corporal de los entrevistados, así como su actitud frente a la investigación.

El período durante el cual se realizaron las entrevistas estuvo comprendido entre los meses de Junio y Julio del 2005.

### **3.3.3 Procesamiento y análisis de los datos**

El procesamiento y análisis de los datos se realizó de diferentes maneras. En el caso de la información obtenida de los cuestionarios de satisfacción al cliente, seguimos en una primera instancia para su desarrollo, el modelo descrito en el Capítulo 2.1. Una vez obtenida la información de los mismos, se la introdujo en un ordenador personal con la finalidad de realizar un análisis descriptivo mediante la utilización de dos programas estadísticos para computadores: el Minitab 14 y el SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

En el caso de la información arrojada por las entrevistas, se realizó una categorización de los datos con la finalidad de identificar las variables que mayor ponderación obtuvieron por parte de los entrevistados.

## **CAPITULO 4: RESULTADOS**

### **4.1 RESUMEN DE LA MEDICIÓN DE SATISFACCION AL CLIENTE**

Como hemos visto anteriormente en nuestro estudio de satisfacción al cliente, a través del modelo del incidente crítico, establecimos la existencia de cuatro artículos de satisfacción (cada uno de los cuales representa una dimensión de la calidad). Estos artículos, que interpretan las necesidades y exigencias de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK son: Comunicación, educación, servicios para la enseñanza y otros servicios.

En este capítulo veremos en detalle los resultados de los cuestionarios realizados a los estudiantes sobre estos artículos de satisfacción y el análisis que hemos realizado de los mismos.

#### **4.1.1 Comunicación**

En este apartado denominado “Comunicación” pretendemos realizar el análisis de las relaciones que se establecen para transmitir información relacionada a los procesos educativos formales e informales entre los miembros de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK.



En este criterio incluiremos los subcriterios referidos a la comunicación entre alumnos y profesores; alumnos y autoridades; la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK en Carcelén y el Campus Juan Montalvo en Guápulo; la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK y su entorno social y económico, representado por la ciudad de Quito.

La interacción didáctica constituye la relación que se genera entre los protagonistas de la actividad docente, la cual puede surgir dentro o fuera del aula y puede realizarse de manera formal o informal. Fruto de esta interacción es el clima social resultante y cuya finalidad debe estar dirigida a la mejora de la calidad de la enseñanza<sup>64</sup>.

Nosotros a esta interacción didáctica hemos incorporado dos elementos que fueron reiteradamente nombrados a través de los incidentes críticos, que fueron:

1) La integración entre la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK ubicada en el Campus Miguel de Cervantes (Carcelén) y el Campus Juan Montalvo (Guápulo). El Campus Juan Montalvo representa la matriz de la universidad y es donde se concentran los departamentos de tesorería, rectorado, secretaría académica, admisiones y bienestar estudiantil, relaciones internacionales y demás actividades administrativas.

---

<sup>64</sup> Montilla Barreto I; La calidad de la enseñanza Universitaria, Tesis Doctoral, Universidad de los Andes, [www.tdx.cesca.es](http://www.tdx.cesca.es), 2003.

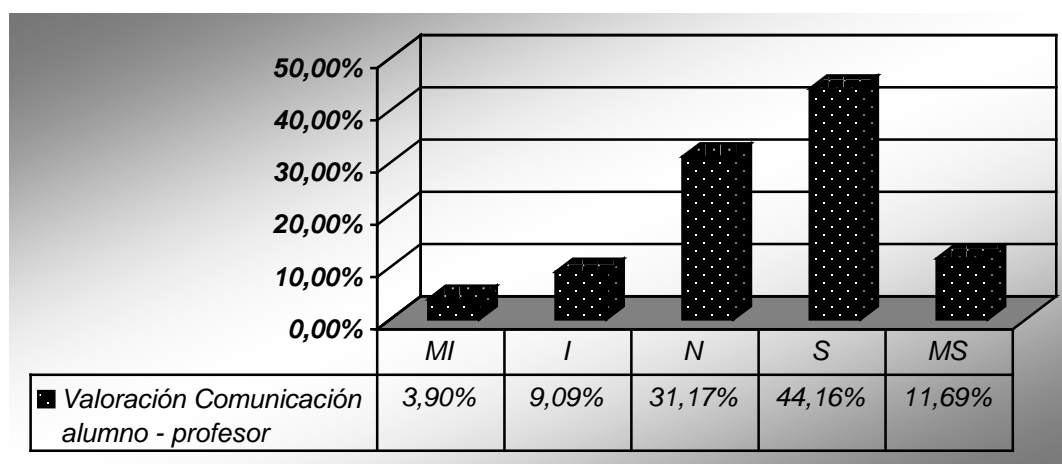
2) Vínculo y participación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK en su entorno social y económico, representado por la ciudad de Quito.

#### 4.1.1.1 Comunicación entre estudiantes y profesores

La comunicación entre estudiantes y profesores es desde nuestro punto de vista fundamental en los procesos de enseñanza - aprendizaje. Respecto de la consulta realizada a los estudiantes sobre este tema obtuvimos una Media Ponderada de 3,73.

**GRÁFICO N° 4**

**Valoración comunicación: alumno- profesor**



Fuente: Cuestionario de satisfacción al cliente.

Elaboración propia

En este gráfico podemos observar que en su mayoría, los estudiantes aprecian positivamente la comunicación con sus profesores. Así vemos que el 55,85 % de los estudiantes se encuentran satisfechos o muy satisfechos con la misma. Profundizando

en los resultados podemos decir que el grupo que más aprecia su comunicación con los profesores es el cuarto curso (el 100% se encuentran entre satisfechos y muy satisfechos).

En el lado opuesto, el 12,99 % de los estudiantes consideran encontrarse “muy insatisfechos o insatisfechos” en su comunicación con los profesores, pero de éstos únicamente el 3,9 % está muy insatisfecho. Encontramos la mayor participación en esta categoría, a los estudiantes del tercer curso (25% muy insatisfechos y 12,50% insatisfechos).

En un principio inferimos que a mayor antigüedad de los estudiantes mejor comunicación, sin embargo desechamos esta teoría por los resultados obtenidos en los estudiantes del tercer curso.

Un porcentaje nada despreciable del 31,17 % de los estudiantes no se encuentra “ni satisfecho ni tampoco insatisfecho” en la comunicación con sus profesores, lo cual nos demuestra que pese a que existe una tendencia positiva en la valoración global hacia la comunicación con los profesores, también existe mucha indiferencia, a la vez que opiniones encontradas.

#### **4.1.1.2 Comunicación entre estudiantes y autoridades**

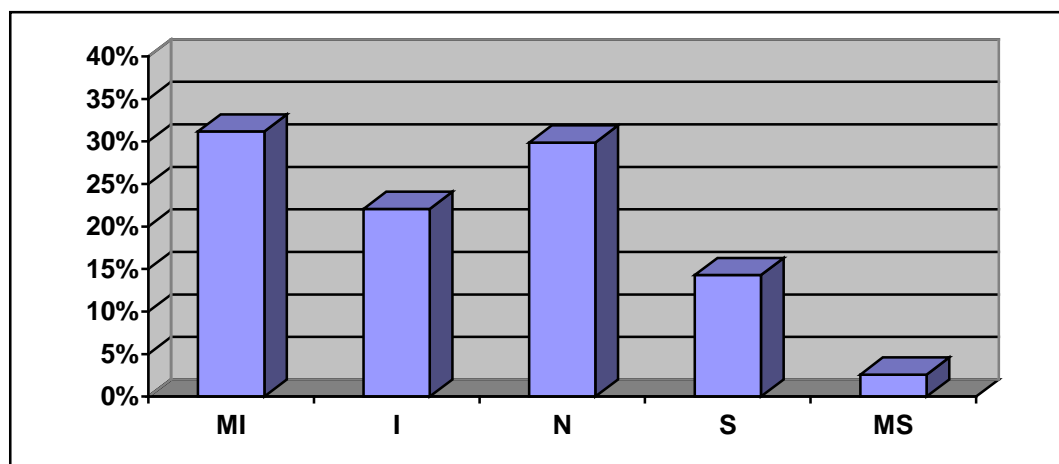
Respecto de la calidad en la comunicación entre estudiantes y autoridades, podemos apreciar que existe cierta dispersión en su apreciación pero que la misma es

mayoritariamente valorada de forma negativa, muy por debajo de la valoración efectuada sobre la comunicación entre estudiantes y profesores, con una Media Ponderada de 2,78.

Gráficamente podremos ver con mayor claridad lo expuesto:

### GRÁFICO N° 5

#### Valoración comunicación: alumno- autoridad



Fuente: Cuestionario de satisfacción al cliente.

Elaboración propia

Así por ejemplo vemos que la moda se encuentra en la categoría de “muy insatisfecho” con un 31,17%, seguida muy de cerca por la categoría de “ni satisfecho ni tampoco insatisfecho”, que tiene un 29,87% de las opiniones.

Desaprueban la comunicación existente entre estudiantes y autoridades (en las categorías de “muy insatisfechos” e “insatisfechos”) el 54,25% de los estudiantes.

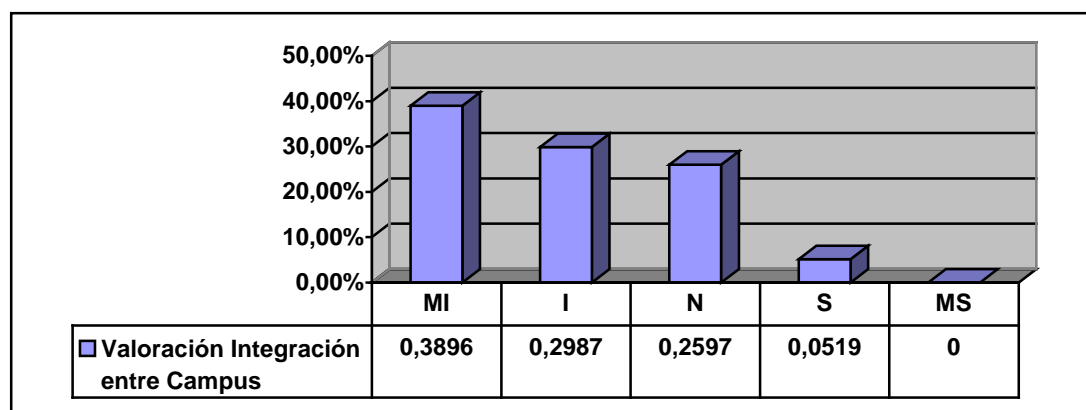
Por el contrario, únicamente el 2,6% de los encuestados considera estar “muy satisfechos” en esta categoría.

#### 4.1.1.3 Integración entre el Campus de Carcelén y el de Guápulo

Una de las tendencias más claras que pudimos extraer de nuestro cuestionario de satisfacción al cliente fue la que arrojó la valoración de los estudiantes respecto de la integración entre la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK y el Campus Juan Montalvo en Guápulo.

**GRÁFICO N° 6**

**Valoración integración entre Campus**



Fuente: Cuestionario de satisfacción al cliente.

Elaboración propia

En ella podemos ver claramente el descontento existente entre los estudiantes (su Media Ponderada es sólo de 2,28). Únicamente el 5,19% de los estudiantes se encuentran “satisfechos” al respecto y de los 77 encuestados ni uno solo dijo estar “muy satisfecho”.

Persistentemente los estudiantes, con independencia del año electivo que cursan, se encuentran mayoritariamente “muy insatisfechos”, siendo los estudiantes de segundo año los menos conformes con un 53,85% de sus respuestas dentro de ese rango de respuesta.

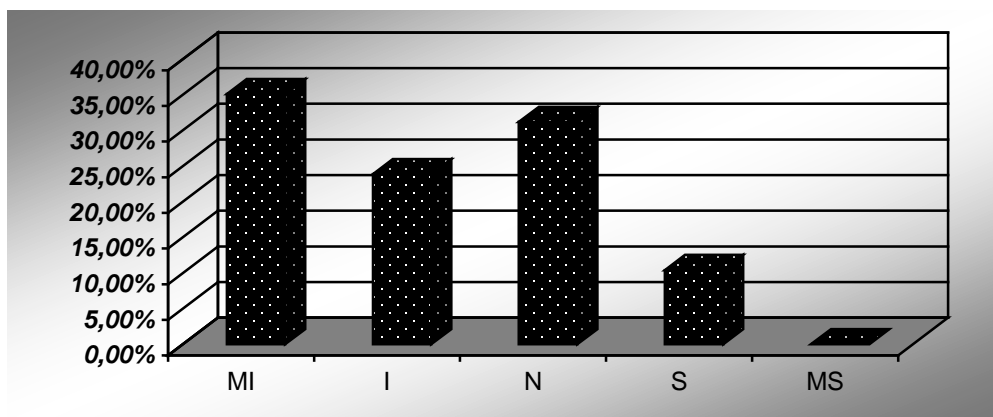
#### **4.1.1.4 Percepción del vínculo y participación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK en la vida de la ciudad de Quito (entorno social y económico).**

Los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas mayoritariamente se encuentran insatisfechos al respecto de los vínculos y la participación de su facultad dentro del entorno social y económico de la ciudad de Quito. En nuestro estudio sobre esta variable obtuvimos una de las medias ponderadas más bajas de todo el Cuestionario de Satisfacción (2,22).

Al respecto, nuestra investigación tuvo el siguiente resultado:

## GRÁFICO N° 7

### Valoración integración Facultad y su entorno



Fuente: Cuestionario de satisfacción al cliente.

Elaboración propia

Pese a que podemos ver claramente que la tendencia es hacia la insatisfacción, nos llama la atención el número de encuestados que dijeron no estar “ni satisfechos ni insatisfechos” (31,17%) lo que provoca una fuerte dispersión del centro hacia la izquierda de nuestro gráfico.

De igual manera, debemos destacar no haber tenido ningún estudiante que nos diga sentirse “muy satisfecho” respecto del tema tratado.

### 4.1.2 Educación

En el apartado llamado “educación” buscamos agrupar todos los incidentes críticos nombrados por los estudiantes respecto de los aspectos básicos de la actividad docente. En él se incluyeron los siguientes criterios:

- Importancia de las materias dictadas;
- Calidad del trato dispensado por los profesores;
- Conveniencia de los horarios;
- Calidad general de la educación impartida.

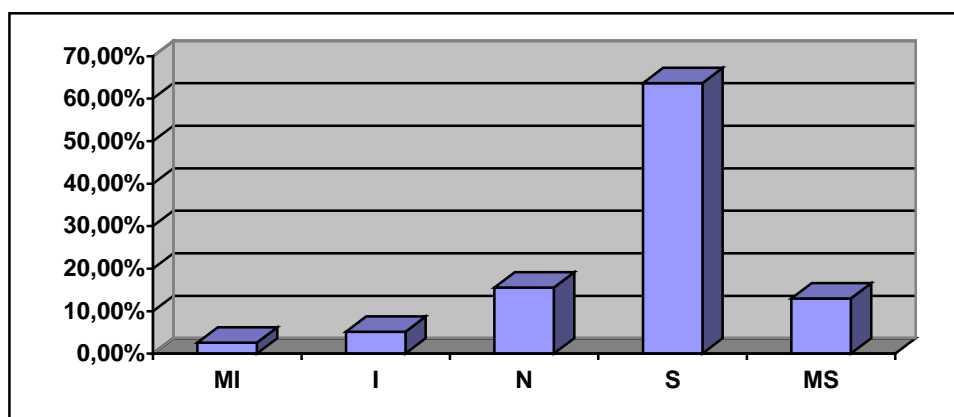
#### **4.1.2.1 Importancia de las materias dictadas en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK.**

Sobre la importancia de las materias dictadas, las respuestas de los estudiantes mostraron una tendencia positiva sobre la misma, es decir que los encuestados mostraron mayoritariamente su conformidad.

Veamos detalladamente los resultados:

**GRÁFICO N° 8**

**Valoración Materias Dictadas**



Fuente: Cuestionario de satisfacción al cliente.

Elaboración propia



Como podemos apreciar, la Moda de esta distribución se encuentra en el rango de respuesta “satisfecho” con un 63,64% y la Media Ponderada es de 3,89. A esto le debemos sumar el hecho de que recibimos otro 12,99% de estudiantes que dicen sentirse “muy satisfechos”.

Contrarios a esta tendencia sólo vemos que se alinean un 2,60% de los encuestados que están “muy insatisfechos” y otro 5,19% de “insatisfechos”.

#### **4.1.2.2 Calidad del trato dispensado por los profesores**

Siguiendo la tendencia del apartado anterior, los estudiantes aprecian de manera positiva el trato dispensado por los profesores pues el 76,62% de las respuestas estaban entre los rangos de “muy satisfecho” y “satisfecho”.

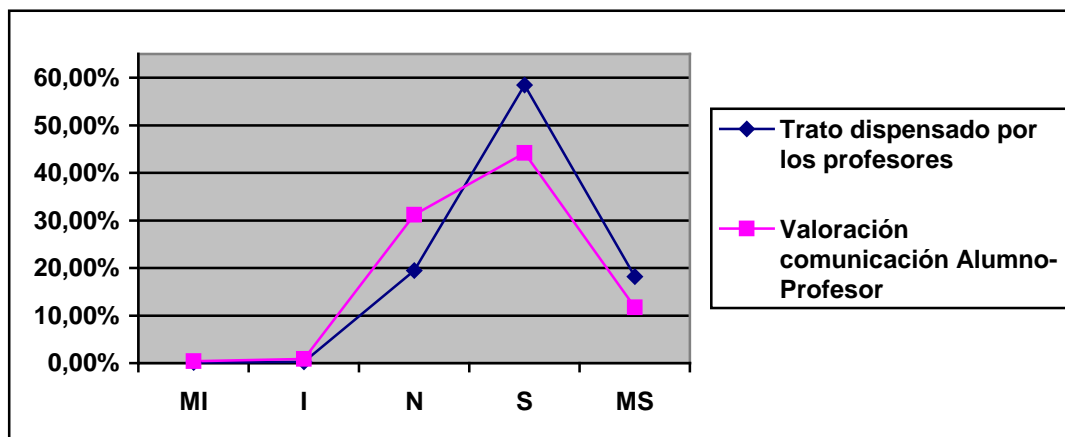
El número de encuestados que decía no estar “ni satisfechos ni tampoco insatisfechos” era de un 19,48%, mientras que los que valoraron de manera negativa sólo fueron el 2,60% (insatisfechos) y un 1,30% (muy insatisfechos).

Pensamos que podría ser conveniente realizar un análisis gráfico entre las respuestas entregadas en esta pregunta y las referentes a “Calidad de la comunicación entre estudiantes y profesores”; obtuvimos el siguiente resultado.

## GRÁFICO N° 9

Trato dispensado por profesores Vs.

Valoración comunicación Alumno- Profesor



Fuente: Cuestionario de satisfacción al cliente.

Elaboración propia

Si calculamos el coeficiente de correlación entre la variable “Trato dispensado por los profesores” y la variable “Valoración de la calidad en la comunicación entre estudiante- profesor” obtenemos un 0,91. Al tratarse de un valor cercano a uno y con símbolo positivo, vemos que se trata de variables que tienen un grado de asociación lineal directa bastante elevado.

### 4.1.2.3 Conveniencia de los horarios establecidos en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK.

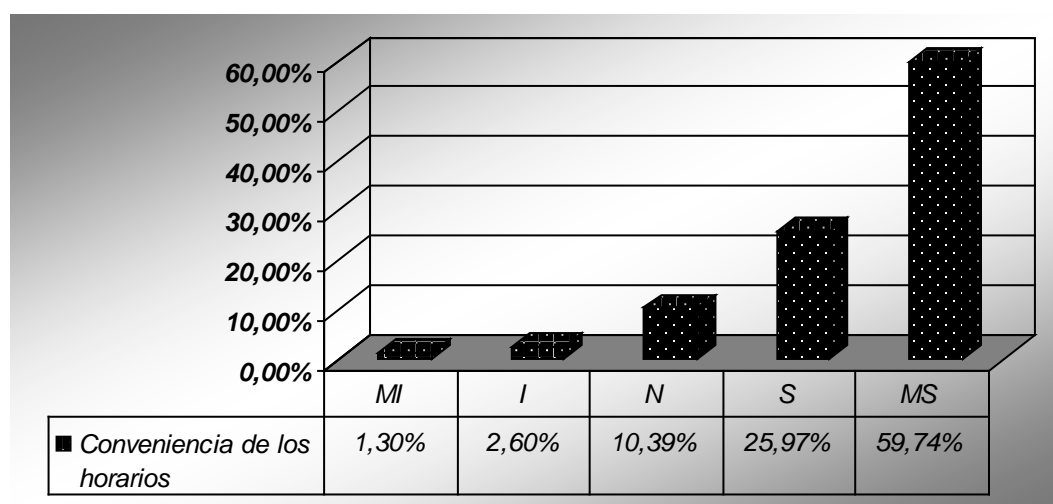
Se trata definitivamente de la variable que mejor valoran los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK, con la Media Ponderada más elevada de todo nuestro estudio (4,56) y donde el

59,74% de los estudiantes se consideran “muy satisfechos” respecto de la conveniencia de los horarios. Valdría además destacar que en todos los cursos (de primero a cuarto) la moda estuvo dentro de este mismo rango de respuesta, lo cual nos confirma la persistencia de criterio a lo largo de la carrera.

Veamos gráficamente la composición de las respuestas obtenidas:

**GRÁFICO N° 10**

**Conveniencia de los Horarios**



Fuente: Cuestionario de satisfacción al cliente.

Elaboración propia

**4.1.2.4 Calidad general de la educación impartida en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK.**

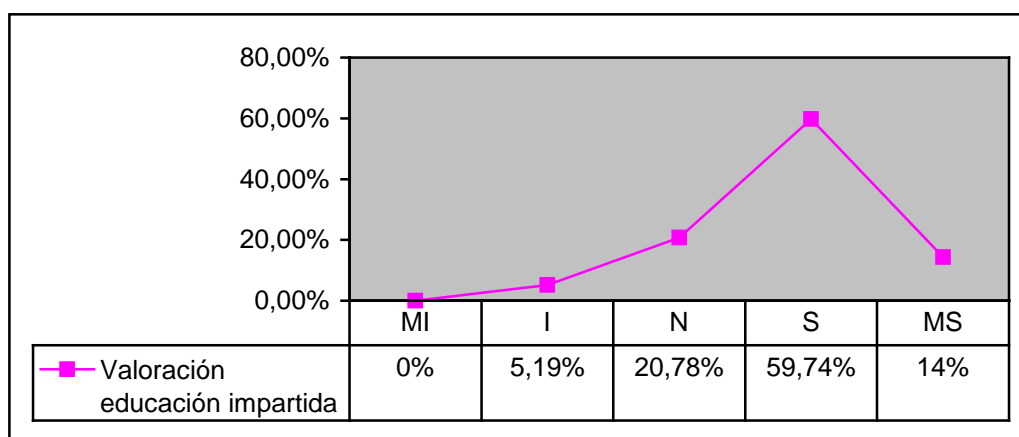
Al igual que en todas las otras respuestas pertenecientes al artículo de satisfacción llamado “Educación”, los encuestados realizaron una evaluación positiva sobre la

pregunta referente a la “calidad general de la educación impartida”, así la Media Ponderada fue de 3,89 y la Moda se encontró en la categoría de los que se encuentran “satisfechos”

Miremos a través de un histograma la reacción de los estudiantes frente a nuestra pregunta:

**GRÁFICO N° 11**

**Valoración Educación Impartida**



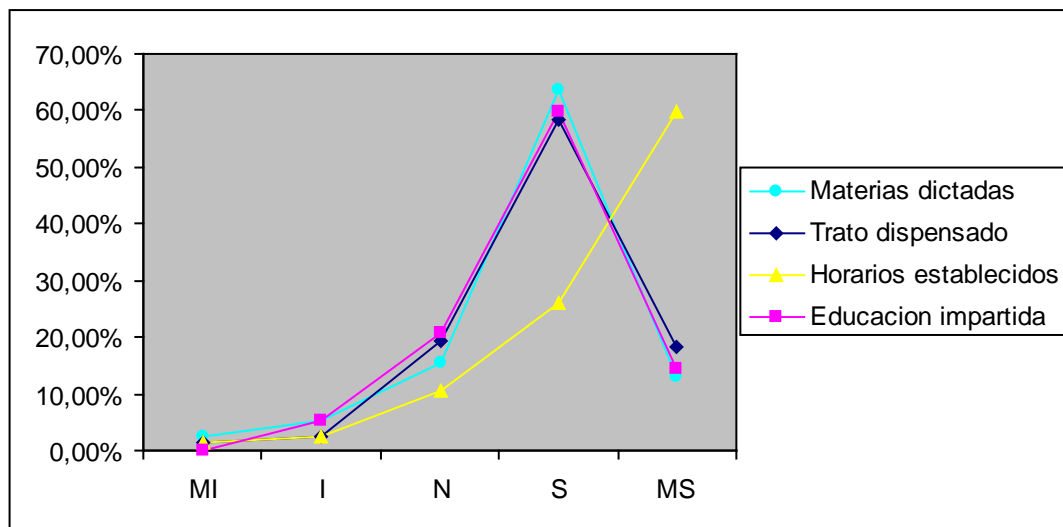
Fuente: Cuestionario de satisfacción al cliente.

Elaboración propia

Ahora miremos comparativamente todas las preguntas analizadas anteriormente en este apartado llamado “Educación”.

## GRÁFICO N° 12

### Resumen “Educación”



Fuente: Cuestionario de satisfacción al cliente.

Elaboración propia

Como podemos ver, todas las respuestas tienen un comportamiento similar, con valoraciones positivas de los estudiantes para cada una de ellas y donde las modas se encuentran mayoritariamente en el rango de “satisfacción”, salvo el caso ya visto anteriormente de los horarios cuya moda se encuentra en la categoría de “muy satisfecho”.

#### 4.1.3 Servicios para la enseñanza

En este apartado analizaremos los aspectos relacionados con algunos elementos que se emplean dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK, y que se utilizan para facilitar el aprendizaje. Al

respecto consultamos a los alumnos sobre: los equipos de computación, el material didáctico y la biblioteca.

De igual manera este criterio analiza la valoración de los encuestados sobre la aptitud de las aulas de clase para recibir los cursos impartidos así como una evaluación del servicio ofrecido por Secretaría del Campus Miguel de Cervantes.

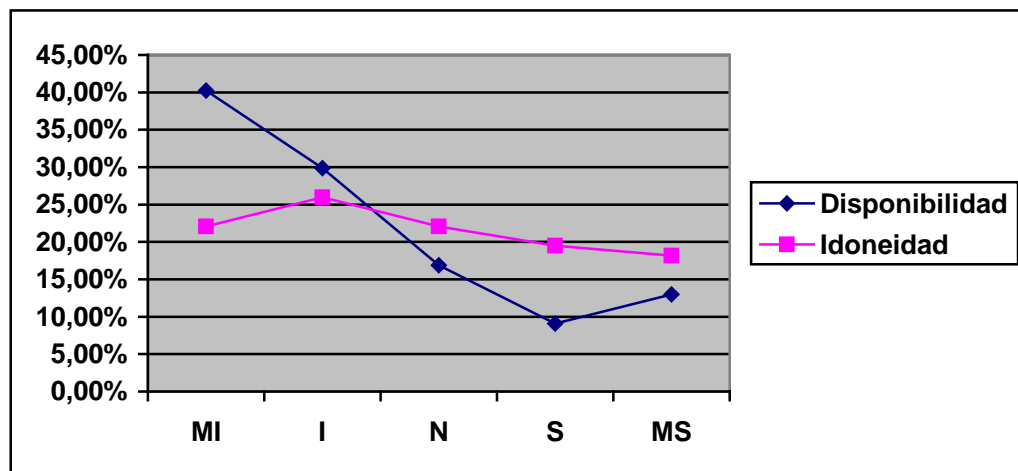
#### **4.1.3.1 Disponibilidad e idoneidad de los equipos de computación**

Realizamos dos preguntas a los alumnos al respecto de la disponibilidad e idoneidad de los equipos de computación dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK. Respectivamente sus Medias Ponderadas son 2 y 2,72, donde la referente a la disponibilidad de los equipos de computación es la segunda más baja de todo nuestro estudio.

Unificando las mismas en un solo gráfico obtuvimos que:

## GRÁFICO N° 13

### Disponibilidad e Idoneidad de los Equipos de Computación



Fuente: Cuestionario de satisfacción al cliente.

Elaboración propia

Analizando las tendencias podemos decir al respecto de la disponibilidad de los equipos de computación, que existe un descontento latente entre los estudiantes, el mismo que se demuestra gráficamente mediante una curva descendente. Es así que la categoría de mayor frecuencia fue la de “muy insatisfecho” con un 40,26 %.

Sobre la idoneidad de los equipos de computación, el resultado es un poco diferente al obtenido sobre la disponibilidad, pues pese a que la moda está dentro de los que se encuentran “insatisfechos” (25,97 %), lo que podemos apreciar es que existe una dispersión notoria, en la cual todas las categorías obtienen un porcentaje elevado y donde los máximos y mínimos únicamente varían entre el 25,97% y el 10,39 % respectivamente razón por la cual su Media Ponderada es también un poco más alta.

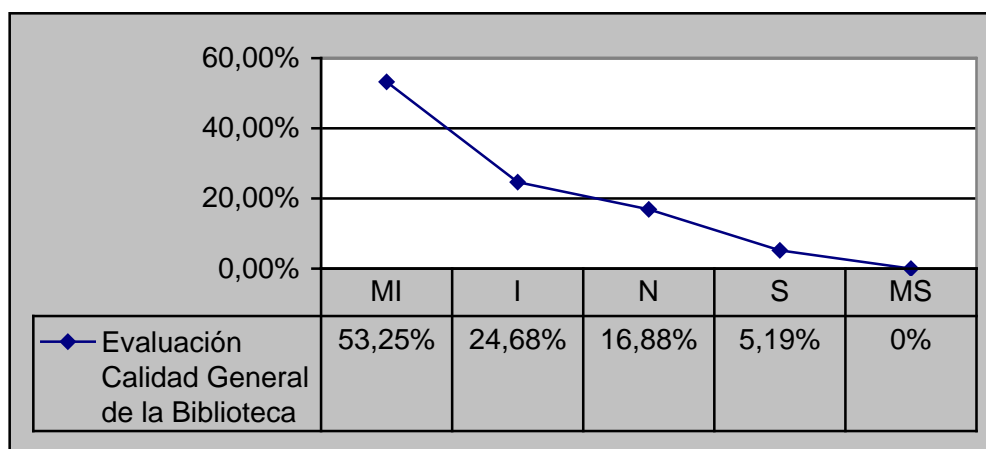
#### 4.1.3.2 Calidad general de la biblioteca

La valoración al respecto de la calidad de la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK es la que provoca mayor insatisfacción de los estudiantes entre todos los temas que abarcó nuestro cuestionario de satisfacción al cliente. Así su Media Ponderada únicamente es de 1,83.

Gráficamente esto también es notorio:

**GRÁFICO N° 14**

**Evaluación de la Calidad General de la Biblioteca**



Fuente: Cuestionario de satisfacción al cliente.

Elaboración propia

Como vemos claramente más de dos tercios de los estudiantes (77,93 %) dicen estar “muy insatisfechos” o “insatisfechos” con la calidad general de la biblioteca. El



curso que menos conforme se siente es el tercero, que en un 87,50 % responde estar “muy insatisfecho”.

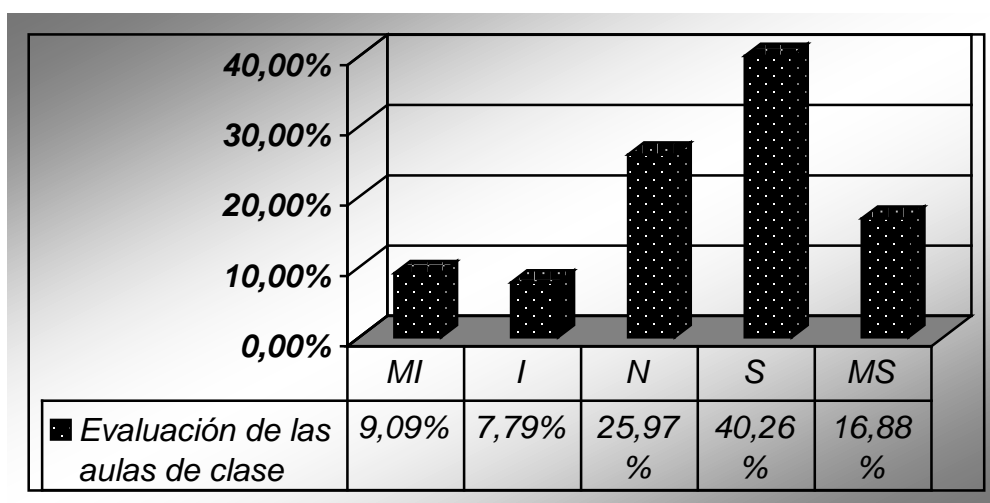
#### 4.1.3.3 Idoneidad de las aulas para recibir los cursos impartidos.

Sobre la idoneidad de las aulas para recibir los cursos impartidos, las respuestas de los estudiantes mostraron una tendencia positiva sobre la misma. Esta conformidad queda en evidencia a través de la Media Ponderada obtenida: 4,06, la más alta de todo el apartado “Servicios para la enseñanza”.

Veamos detalladamente los resultados:

**GRÁFICO N° 15**

**Idoneidad de las Aulas**



Fuente: Cuestionario de satisfacción al cliente.

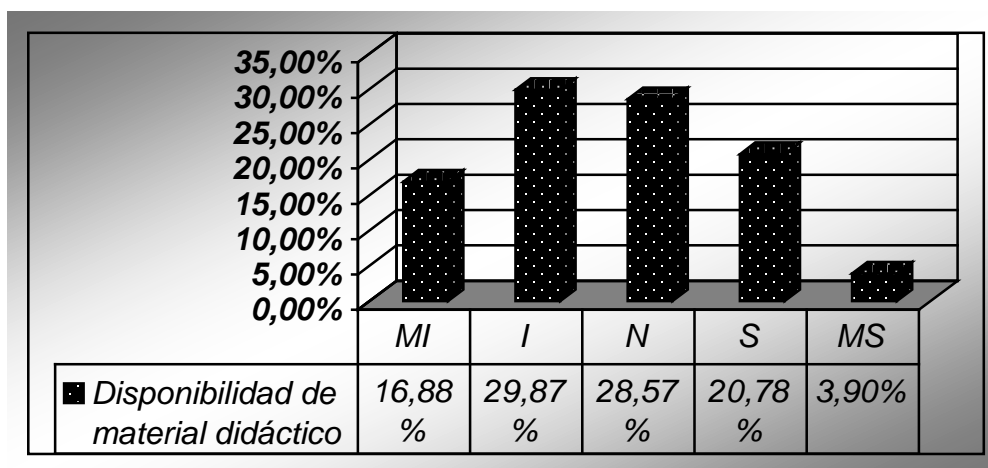
Elaboración propia

#### 4.1.3.4 Disponibilidad del material didáctico necesario para recibir los cursos impartidos.

Refiriéndose a la pregunta sobre si la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad SEK posee el material didáctico necesario para recibir los cursos impartidos, los encuestados no mostraron ninguna tendencia clara. La moda la encontramos en la categoría de los que se sienten “insatisfechos” con un 29,87 % y una Media Ponderada de 2,78. Igualmente el porcentaje de los que no están “ni satisfechos ni tampoco insatisfechos” (28,57 %) es también importante.

**GRÁFICO N° 16**

**Disponibilidad del material didáctico**



Fuente: Cuestionario de satisfacción al cliente.

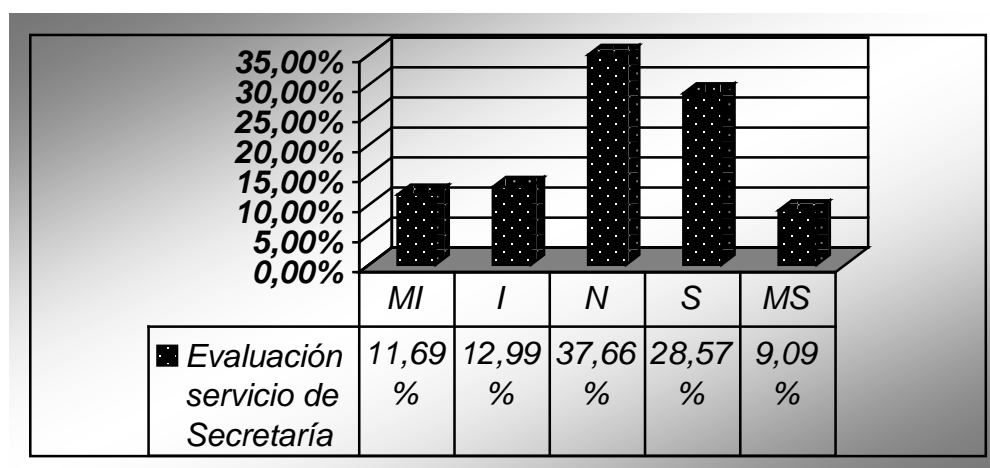
Elaboración propia

#### 4.1.3.5 Calidad general del servicio ofrecido por Secretaría

En su evaluación referente al servicio de Secretaría los estudiantes se agruparon alrededor de la indefinición, es decir en la categoría de respuesta “ni satisfecho ni tampoco insatisfecho” con un 37,66%. La Media Ponderada refleja también ésta tendencia, así la misma es 2,44.

GRÁFICO N° 17

Evaluación servicio de Secretaría



Fuente: Cuestionario de satisfacción al cliente.

Elaboración propia

Por otro lado, en el gráfico también podemos apreciar que excluyendo a la Moda, el número de “satisfechos” o “muy satisfechos” supera a los “insatisfechos” o “muy insatisfechos”.

#### **4.1.4 Otros Servicios**

En esta unidad de análisis centraremos nuestra atención en algunos factores, que aunque no están directamente relacionados con los procesos pedagógicos, los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad SEK les otorgaron importancia a través de los incidentes críticos y por consiguiente nuestro interés de profundizar en su estudio.

Se trató específicamente de los siguientes temas:

- Valoración del servicio dispensado por el bar de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad SEK.
- Valoración del Campus de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad SEK en Carcelén.
- Conformidad con los eventos sociales que se realizan dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad SEK.
- Conformidad con los eventos deportivos que se realizan en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad SEK.

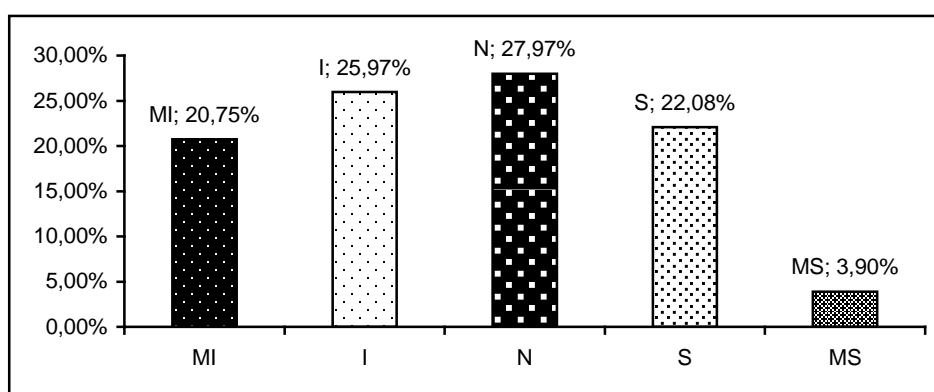
##### **4.1.4.1 Valoración del servicio dispensado por el bar**

Para analizar el servicio dispensado por el bar consultamos a los alumnos sobre su apreciación de calidad al respecto del mismo. Al respecto, un 46,75 % no se encuentra conforme con su prestación dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad SEK, al estar un 20,78% de los encuestados

“muy insatisfechos” y otro 25,97% “insatisfechos”. La Media Ponderada de esta distribución es de 2,44 y la Moda la encontramos en la categoría de “ni satisfechos ni tampoco insatisfechos” con un 27,27%.

**GRÁFICO N° 18**

**Valoración del Servicio dispensado por el Bar**



Fuente: Cuestionario de satisfacción al cliente.

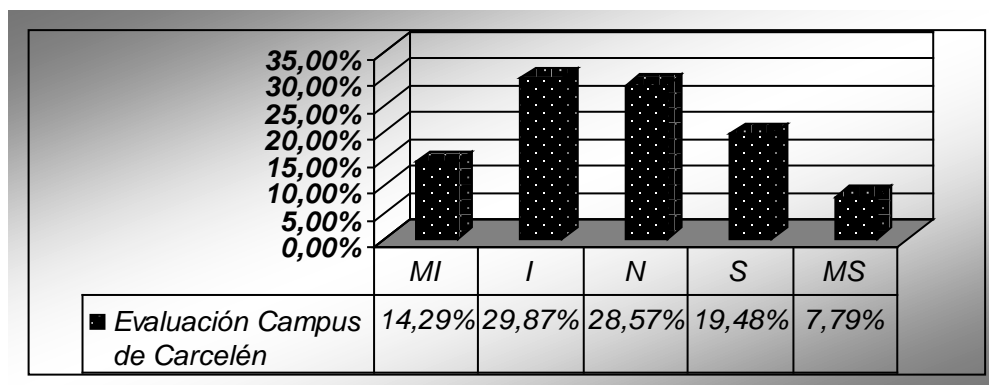
Elaboración propia

**4.1.4.2 Valoración del Campus de Carcelén**

Los estudiantes mayoritariamente contestaron que el Campus de Carcelén no responde cabalmente a sus requerimientos, lo cual se ve reflejado a través de una Media Ponderada de 3,11.

GRÁFICO N° 19

Evaluación Campus de Carcelén



Fuente: Cuestionario de satisfacción al cliente.

Elaboración propia

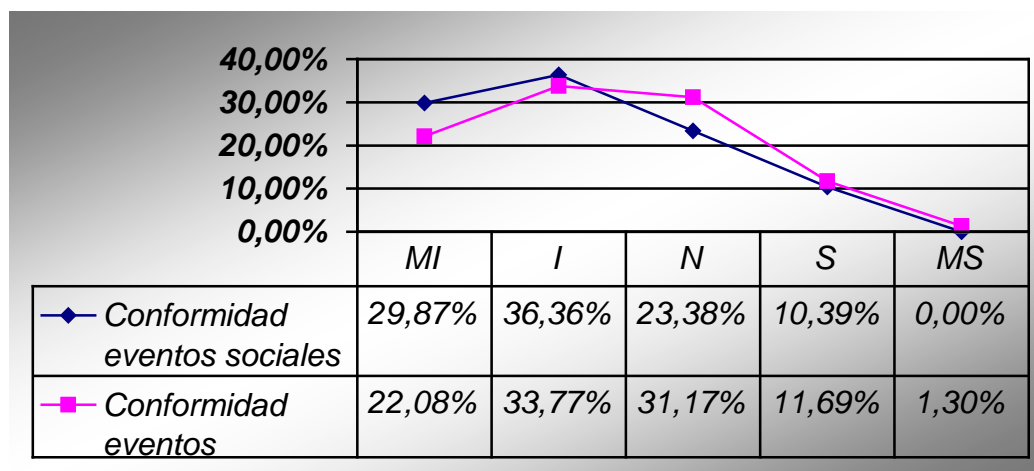
Como podemos ver, la mayoría de las respuestas se agrupan alrededor de los valores intermedios pero con un sesgo hacia la izquierda determinado por la categoría de los “insatisfechos”.

**4.1.4.3 Conformidad con los eventos sociales y deportivos que se llevan a cabo dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad SEK.**

La tendencia de las evaluaciones sobre los eventos sociales y deportivos es bastante similar. En los dos casos vemos que los alumnos expresan su inconformidad sobre los mismos con frecuencias elevadas en las categorías de “muy insatisfecho” e “insatisfecho” y con Medias Ponderadas de 2,72 y 3,11 respectivamente.

## GRÁFICO N° 20

### Conformidad eventos Sociales y Deportivos



Fuente: Cuestionario de satisfacción al cliente.

Elaboración propia

## 4.2 INFORME DE AUTOEVALUACIÓN (COMUNICACIÓN)

El Cuestionario de Satisfacción al Cliente realizado a los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK nos permitió analizar de manera minuciosa sus necesidades y expectativas, las mismas que constituyeron un conjunto de rasgos que captaron los temas de importancia a través de los cuales los estudiantes juzgan al producto o servicio que la universidad les ofrece.

En esta sección buscamos analizar la opinión de los profesores de uno de los cuatro artículos de satisfacción analizados por los estudiantes, específicamente el llamado: Comunicación. Para ello veremos en detalle los resultados tanto del Cuestionario de

Autoevaluación como de las entrevistas realizadas sobre los siguientes temas planteados en el contexto de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK:

- Comunicación entre profesores y estudiantes.
- Comunicación entre profesores.
- Comunicación entre profesores y autoridades.
- Vínculo y participación de la facultad en su entorno social y económico, representado por la ciudad de Quito.

#### **4.2.1 Comunicación entre profesores y estudiantes**

De igual manera que analizamos, desde el punto de vista de los estudiantes, la valoración de comunicación entre profesores y estudiantes, ahora lo haremos desde la visión de los profesores.

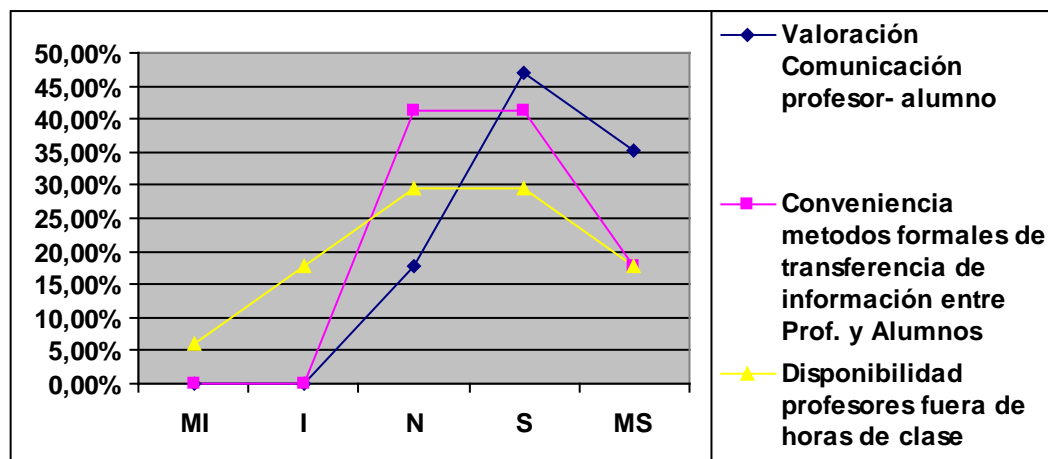
Al respecto de este tema, planteamos tres preguntas puntuales a los profesores:

- La primera, que buscaba tener una valoración general de la comunicación entre profesores y alumnos.
- La segunda abordó la problemática referente a la conveniencia de los métodos formales para transferir información entre profesores y estudiantes.
- La tercera y última exploraba la disponibilidad de los profesores para tratar temas inherentes a la cátedra fuera de horas de clase.



## GRÁFICO N° 21

### Informe de Autoevaluación: Valoración Comunicación Profesor- Alumno, Conveniencia de los métodos formales de transferencia de información y Disponibilidad de Profesores fuera de horas de clase



Fuente: Cuestionario de autoevaluación profesores.

Elaboración propia

Como podemos ver en el gráfico No. 21, las tres variables tienden a tener valoraciones positivas. Sin embargo el criterio mejor valorado fue el referente a la calidad de la comunicación entre profesor y alumno. Al respecto, apreciamos que su Media Ponderada (4,18) es la más alta de todo el Informe de Autoevaluación, así el 82,35 % de los profesores se encuentran entre “satisfechos” (47,06%) y “muy satisfechos” (35,29 %). El restante 17,65 % se encuentra entre los que “no están ni satisfechos ni tampoco insatisfechos”.

Esta tendencia se ve ratificada por las apreciaciones de los profesores señaladas en las entrevistas, en las cuales ellos expresan su conformidad en la comunicación que

mantienen con los estudiantes. Ejemplo de esto es que nos dijeron en tres ocasiones, lo que para nosotros sería una palabra clave que resume la relación, “existe confianza”.

Respecto de la conveniencia de los métodos formales para transferir información entre profesores y estudiantes, la misma también reflejó un sentimiento de satisfacción; así podemos ver que no existe ninguna respuesta de profesores que se encuentre en las categorías de “muy insatisfecho” ni en la de “insatisfecho”. Sin embargo en este caso no llegamos al nivel de aceptación mostrado en la pregunta anterior pues su Media Ponderada es de 3,76.

Existen un 41,18 % de “ni satisfechos ni tampoco insatisfechos”. Comparativamente, en esa misma categoría correspondiente a la pregunta anterior sólo teníamos a un 17,65 %. El otro criterio que comparte la mayor cantidad de respuestas es el de los “satisfechos”, también con un 41,18 % de profesores contestando dentro de esa categoría.

Finalmente, el criterio que menor aceptación tiene es el referente a la disponibilidad de los profesores para tratar temas inherentes a la cátedra fuera de horas de clase. En el mismo vemos que existe una gran variedad de criterios, por lo que cada categoría recibe un peso significativo y con lo cual la Media Ponderada cae a un 3,35. Vemos por ejemplo que excluyendo a los “muy insatisfechos” (5,88 %), el resto de categorías están entre los rangos correspondientes al 17,65 % (mínimo) y 29,41 % (máximo).

Respecto de este tema quisimos profundizar en las entrevistas con los profesores y nos llamó la atención los siguientes comentarios que en alguna medida, pensamos ayudan a entender la variabilidad que muestra el gráfico:

“La comunicación con los estudiantes es buena, aunque normalmente se da sólo en los salones de clase”.

“Creo que en esta materia no se consideran horas de tutoría”.

“Falta de preocupación por parte de los estudiantes para profundizar sobre la cátedra fuera de clase”.

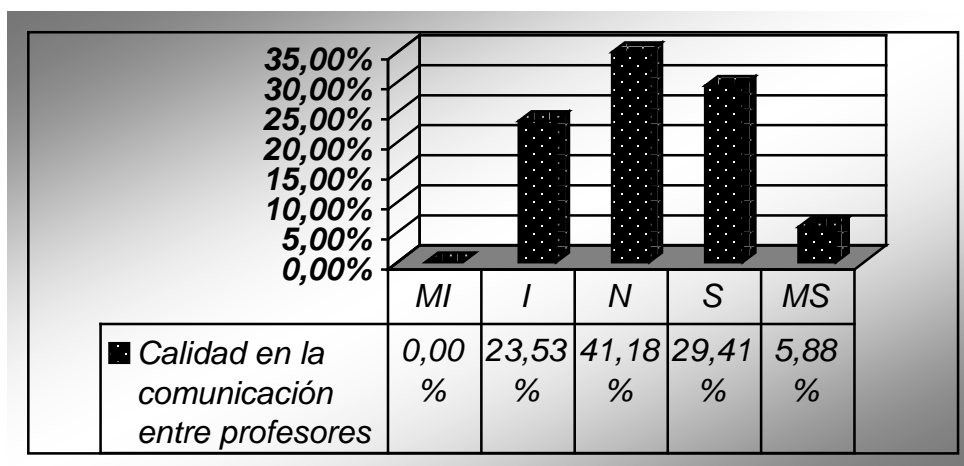
#### **4.2.2 Comunicación entre profesores**

Al investigar sobre la comunicación de los profesores entre sí, pensamos que sería conveniente hacerlo desde tres perspectivas. Una general que estudia de manera global esta relación, otra que tiene que ver con la disponibilidad de los profesores para tratar temas inherentes a la facultad fuera de horas de clase y una última que tiene que ver con el ambiente y compañerismo entre profesores.

Un análisis global de estas relaciones nos muestra que existe bastante dispersión en las apreciaciones de los profesores para cada uno de los casos. Destaca también que en ninguno de ellos hemos encontrado ni una sola respuesta correspondiente a la categoría de “muy insatisfecho”.

## GRÁFICO N° 22

### Informe de Autoevaluación: Comunicación entre Profesores



Fuente: Cuestionario de autoevaluación profesores.

Elaboración propia

Al mirar el gráfico reconocemos rápidamente que la mayoría de las respuestas se agrupan en la categoría de “ni satisfecho ni tampoco insatisfecho” (moda). También los “satisfechos” y los “insatisfechos” obtienen ponderaciones importantes, lo cual nos demuestra que no existe un criterio común entre los profesores y que por el contrario las opiniones están divididas. Adicionalmente, la Media Ponderada que nos arroja el estudio de esta variable es de 3,18

La información obtenida a través de las entrevistas tiende más bien a valorar negativamente la comunicación entre profesores, lo cual no concuerda a plenitud con el resultado del cuestionario de autoevaluación:

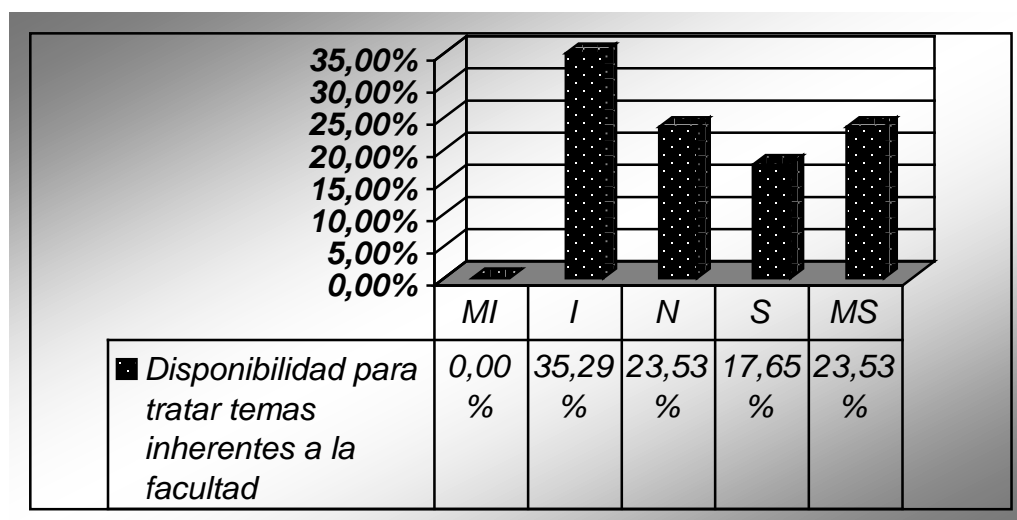
“Ya no tenemos siquiera una sala de profesores. ¿Dónde vamos a tener una buena conversación?”.

“La comunicación se limita a las mínimas, sobretodo con los profesores de medio tiempo”.

“Parece que somos muchos profesores de medio tiempo y no interactuamos mucho”.

### GRÁFICO N° 23

#### Informe de Autoevaluación: Disponibilidad entre Profesores para tratar Temas inherentes a la Facultad



Fuente: Cuestionario de autoevaluación profesores.

Elaboración propia

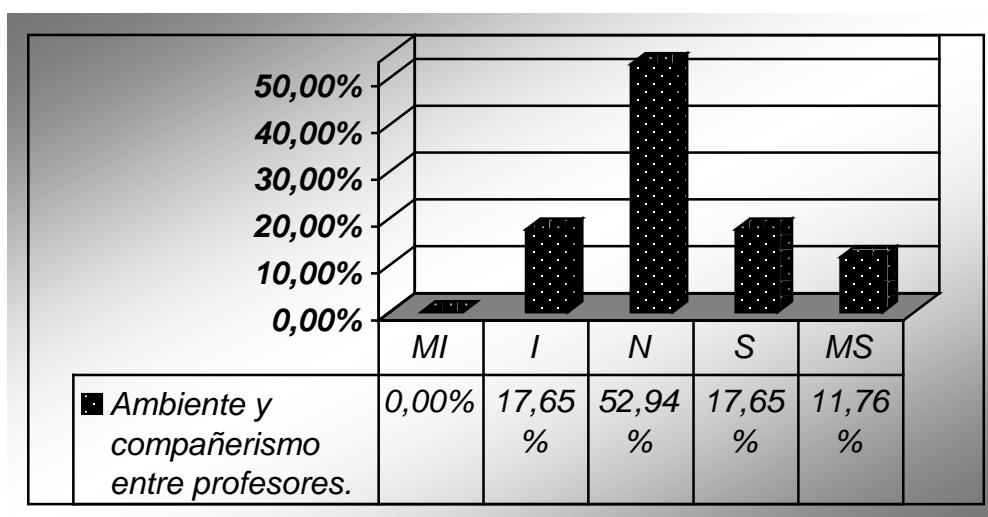
El resultado de la investigación sobre la disponibilidad de los profesores para tratar temas inherentes a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK refleja que existen diferentes criterios sobre el tema estudiado. Así vemos que la Media Ponderada es de 3,29 y que la mayor frecuencia de respuestas la encontramos en la categoría de los que se encuentran “insatisfechos”

(35,29 %); sin embargo los criterios diametralmente opuestos, el de los profesores que se encuentran “muy satisfechos” y el de los “satisfechos”, obtienen también porcentajes altos.

Los datos obtenidos en esta pregunta de alguna manera avalan la dispersión encontrada anteriormente en la evaluación general de la comunicación entre profesores.

**GRÁFICO N° 24**

**Informe de Autoevaluación: Ambiente y Compañerismo entre profesores**



Fuente: Cuestionario de Autoevaluación profesores.

Elaboración propia

Como podemos apreciar, la Moda de esta distribución sobre el ambiente y compañerismo entre profesores se encuentra en el rango de respuesta “ni satisfecho ni tampoco insatisfecho” con una amplia mayoría representada por el 52,94 % de los

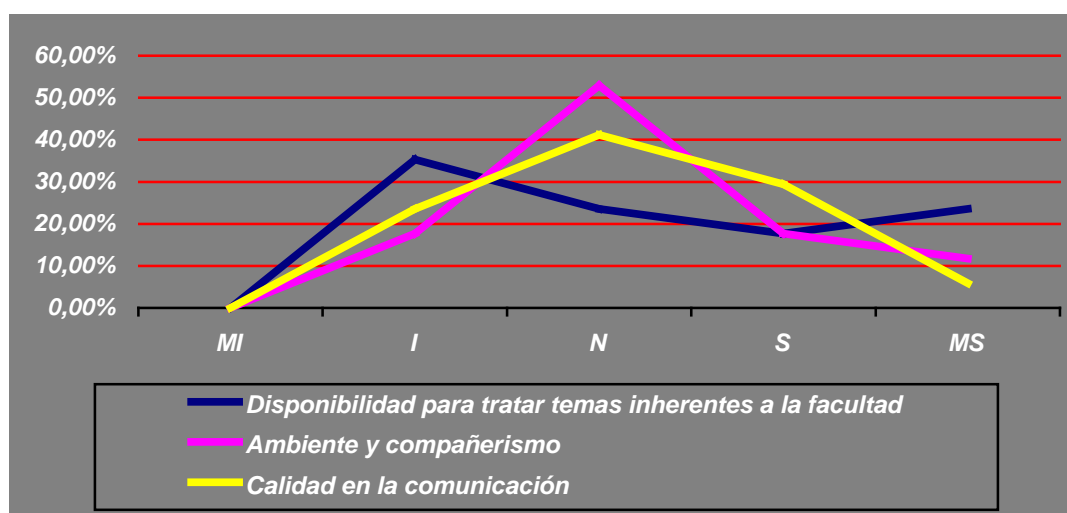
encuestadas. Esta tendencia también se ve reflejada por la Media Ponderada cercana a 3 (3,24).

La valoración de los “insatisfechos” obtiene igual valoración a la de los “satisfechos” por lo que ratificamos que la tendencia es hacia la indefinición.

Ahora miremos en un solo gráfico las tres variables donde veremos con mayor claridad lo expuesto en nuestras apreciaciones:

### GRÁFICO N° 25

#### Resumen “Comunicación entre profesores”



Fuente: Cuestionario de Autoevaluación profesores.

Elaboración propia

### **4.2.3 Comunicación entre profesores y autoridades**

Cuando analizamos la valoración de los estudiantes al respecto de su comunicación con las autoridades pudimos apreciar un claro descontento. Ahora miremos en detalle la percepción que tienen los profesores sobre la calidad de su comunicación con las autoridades.

En nuestro cuestionario de Autoevaluación a los profesores, abordamos el tema de la comunicación con las autoridades desde las siguientes perspectivas:

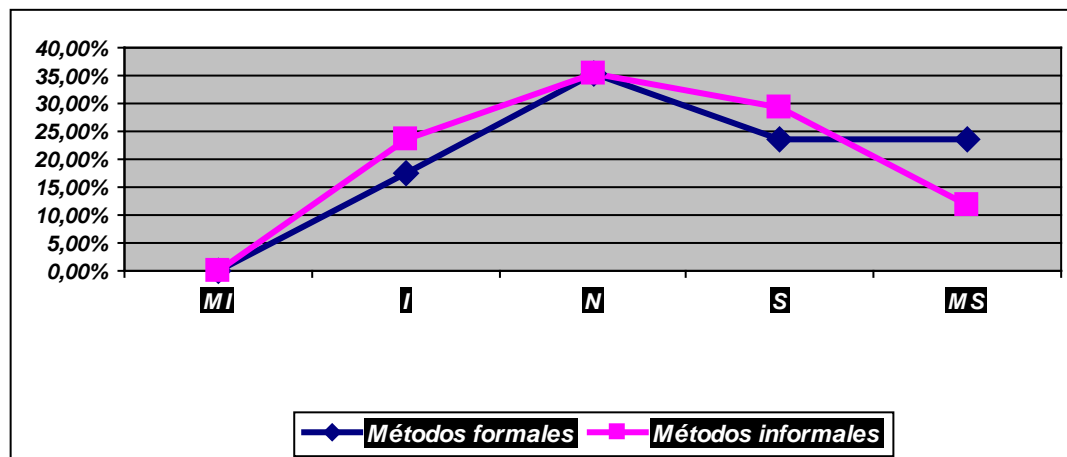
- Conveniencia de los métodos formales para transferir información entre profesores y autoridades.
- Conveniencia de los métodos informales para transferir información entre profesores y autoridades.
- La calidad en la comunicación con las autoridades vista de manera global.
- Disponibilidad de las autoridades para atender los requerimientos de los profesores.
- Integración de los Campus de Guápulo y Carcelén

Comencemos analizando la valoración de los profesores respecto de los métodos formales e informales para transferir información con las autoridades:



## GRÁFICO N° 26

### Informe de Autoevaluación: Conveniencia de los Métodos Formales e Informales para Transferir Información entre Profesores y Autoridades



Fuente: Cuestionario de Autoevaluación profesores.

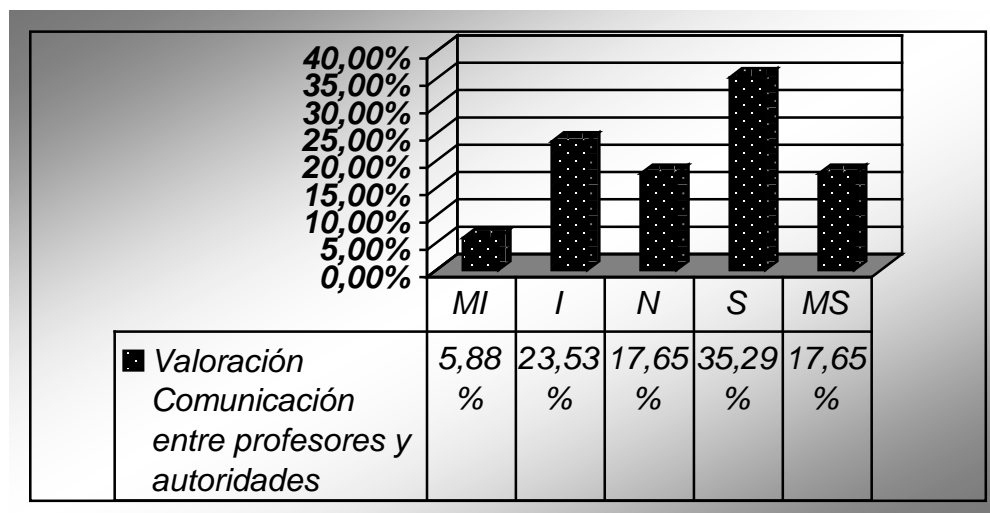
Elaboración propia

Como se puede apreciar, los métodos formales e informales tienen similar comportamiento: las Medias Aritméticas son 3,53 y 3,29 respectivamente y sus modas se encuentran en la categoría de los “ni satisfechos ni tampoco insatisfechos” con un 35,29 % en ambos casos; bastante dispersión en las respuestas y nulas frecuencias en la categoría de “muy insatisfechos”.

La calidad en la comunicación entre profesores y autoridades, vista de manera global obtuvo los siguientes resultados:

## GRÁFICO N° 27

### Informe de Autoevaluación: Valoración de la Comunicación Profesores - Autoridades



Fuente: Cuestionario de Autoevaluación profesores.

Elaboración propia

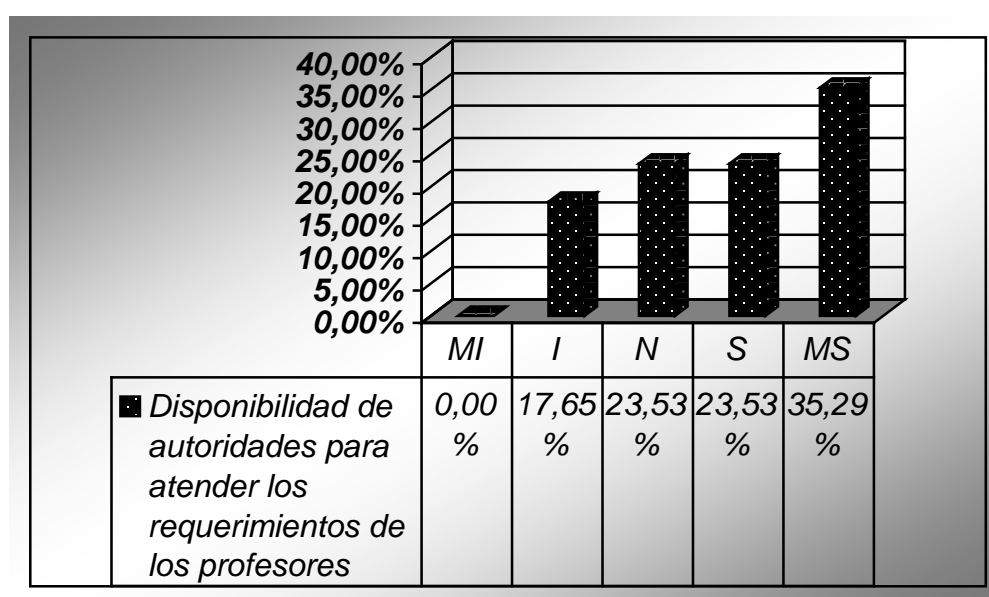
Siguiendo el mismo esquema de mucha variación de respuestas de los casos anteriores, los profesores en esta evaluación tampoco muestran una tendencia clara, con una Media Aritmética de 3,35. Gráficamente apreciamos esto por la concentración de respuestas en las diferentes categorías, principalmente en las de “satisfechos” y de “insatisfechos”.

Respecto de la valoración por parte de los profesores sobre la disponibilidad de las autoridades para atender sus requerimientos obtuvimos igualmente mucha dispersión. Sin embargo, llama la atención que la moda representada por un 33,33% de los encuestados se encuentre en el extremo positivo, el de los “muy satisfechos”, razón

por la cual la Media Ponderada alcanza un valor de 3,76. Por el contrario en costado opuesto, entre los “muy insatisfechos”, no encontramos ninguna frecuencia.

### GRÁFICO N° 28

#### Informe de Autoevaluación: Disponibilidad de Autoridades para atender los requerimientos de los Profesores



Fuente: Cuestionario de Autoevaluación profesores.

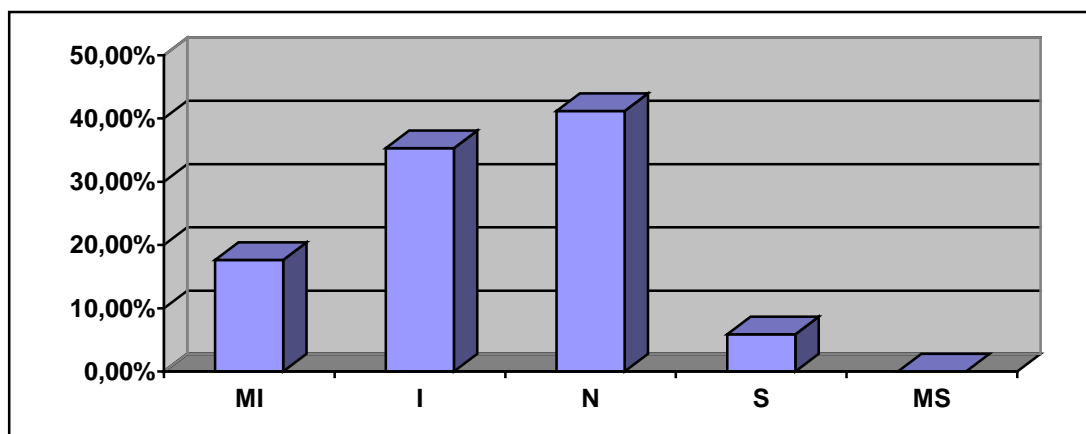
Elaboración propia

Puesto que los estudiantes, a través de expresiones emitidas en entrevistas informales, asociaban al Campus de la Universidad Internacional SEK de Guápulo como el centro donde mayoritariamente se toman las decisiones y donde se encuentran buena parte de las autoridades, hemos querido en este apartado concerniente a la comunicación entre profesores y autoridades, conocer también la

valoración de los profesores acerca de la integración entre el Campus Miguel de Cervantes (Carcelén) y el Campus Juan Montalvo (Guápulo).

### GRÁFICO N° 29

#### Informe de Autoevaluación: Valoración Integración entre Campus



Fuente: Cuestionario de Autoevaluación profesores.

Elaboración propia

En este gráfico podemos ver claramente el descontento existente entre los profesores al respecto de la integración entre el Campus de Carcelén y el de Guápulo. Únicamente el 6,67 % de éstos se encuentran “satisfechos” al respecto y aunque la moda se encuentra entre los que no están “ni satisfechos ni tampoco insatisfechos”, el número que evalúan negativamente esta categoría representan el 52,94 % de los encuestados. La Media Ponderada refleja la misma tendencia con 2,35, la más baja de todo el Cuestionario de Autoevaluación.

En las entrevistas efectuadas, el carácter de las respuestas de algunos profesores responde también a este descontento:

“Nosotros no sabemos lo que pasa allá y ellos tampoco deben saber lo que pasa aquí”.

“Ir a Guápulo es difícil, porque pierdo media mañana”.

“En el rectorado se decide todo y a nosotros no nos queda más que decir que sí”

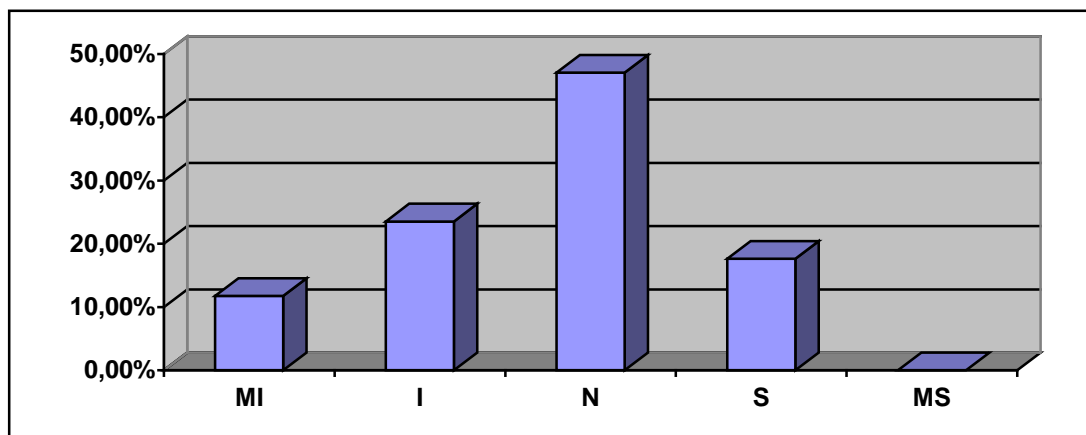
#### **4.2.4 Percepción y vínculo de participación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK en la ciudad (entorno social y económico)**

Los profesores mayoritariamente respondieron que no se encuentran “ni satisfechos ni tampoco insatisfechos” (47,06 %) respecto de los vínculos y la participación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK dentro del entorno social y económico representado por la ciudad de Quito.

Los resultados fueron los siguientes:

## GRÁFICO N° 30

### Informe de Autoevaluación: Percepción de Integración de la Facultad y su Entorno



Fuente: Cuestionario de Autoevaluación profesores.

Elaboración propia

Gráficamente apreciamos que existe una mayor tendencia hacia la izquierda (menor valoración) puesto que los “muy insatisfechos” y los “insatisfechos” (35,29 %) duplican prácticamente a los que dicen estar “satisfechos” (17,65%), La Media Ponderada ratifica la percepción de insatisfacción puesto que sólo es de 2,71.

### 4.3 INFORME FINAL

Nuestro Programa de Evaluación de la Calidad en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK, ha buscado obtener evidencias e información objetiva de índole cuantitativa y cualitativa con la

finalidad de poder entregar una descripción de la realidad presente a través de una aportación de información relevante.

Normalmente en esta etapa, además de los resultados de las posibles encuestas de opinión y/o satisfacción que se hayan dirigido a los diferentes colectivos de la unidad, también deberían ser considerados datos de gestión e indicadores sobre inputs y procesos. Sin embargo, al respecto podemos puntualizar que en la mayoría de los casos los mismos son inexistentes o que nosotros, dada la naturaleza de nuestro estudio (un trabajo de investigación individual de MBA y no un proceso interno de Autoevaluación), no hemos podido acceder a éstos. Por esa razón realizaremos nuestra interpretación de los resultados obtenidos basándonos únicamente en la información recogida en el marco de nuestro estudio.

Así, presentaremos inicialmente una Matriz FODA que pretende resumir la información obtenida a través del Cuestionario de Satisfacción al Cliente realizado a los estudiantes. En una segunda instancia realizaremos un análisis detallado del artículo de satisfacción llamado Comunicación mediante un estudio comparativo de la opinión de alumnos y profesores, fusionando los resultados del Cuestionario de Satisfacción al Cliente realizado a los estudiantes, el Cuestionario de Autoevaluación efectuado a los profesores y las entrevistas planteadas.

Dado que nuestra intención no fue únicamente la de presentar un diagnóstico de la situación, al respecto del proceso que decidimos llevar a término (Comunicación) presentaremos propuestas de mejora que esperamos se incluyan en los planes futuros de la facultad.

### 4.3.1 MATRIZ FODA del Cuestionario de Satisfacción al Cliente realizado a los estudiantes

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>1) Reconocimiento y valoración de la calidad general de la educación impartida, con 75% de estudiantes en las categorías de “satisfechos” y “muy satisfechos”.</p> <p>2) Los procesos referentes a los aspectos básicos de la actividad docente (materias dictadas; calidad del trato dispensado por los profesores y conveniencia de los horarios) generan altos porcentajes de satisfacción en cada una de las categorías.</p> <p>3) Comunicación efectiva entre estudiantes y profesores, basada esencialmente en la confianza.</p> <p>4) Satisfacción del estado actual de las aulas de clase y su aptitud para recibir los cursos impartidos.</p>	<p>1) Inconformidad manifiesta (78 % de los estudiantes) de la calidad general de la biblioteca.</p> <p>2) Escasa integración entre el Campus Miguel de Cervantes (Carcelén) y el Campus Juan Montalvo (Guápulo).</p> <p>3) Insatisfacción general en la calidad de la comunicación entre estudiantes y autoridades.</p> <p>4) Número de equipos de computación insuficientes.</p> <p>5) Percepción de escasa participación de la facultad en la vida de la ciudad de Quito, específicamente en el entorno social y económico.</p> <p>6) Insatisfacción con los eventos sociales y deportivos que se realizan dentro de la facultad.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>1) Mejoramiento del bar de la facultad con la finalidad de captar a un 30% de estudiantes que no están ni satisfechos ni tampoco insatisfechos con el servicio actual.</p> <p>2) Redefinición de ciertos aspectos del servicio de secretaría existente en la facultad para satisfacer los requerimientos adicionales de los estudiantes que no están satisfechos ni tampoco insatisfechos con su prestación actual.</p>	<p>1) Que el material didáctico necesario para dictar los cursos impartidos se vuelva insuficiente o inadecuado en el corto plazo.</p> <p>2) Que no se realicen ciertos cambios, adecuaciones y mantenimiento dentro del Campus Miguel de Cervantes y éste no responda a los requerimientos de los estudiantes.</p>



### **4.3.2 La comunicación dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK: Diagnóstico**

Como hemos venido explicando a lo largo de nuestro estudio, los estudiantes a través del modelo de los incidentes críticos, determinaron cuatro artículos de satisfacción: Comunicación, educación, servicios para la enseñanza y otros servicios (cada uno de los cuales representa una dimensión de la calidad). Ahora, dentro del alcance del presente trabajo nos habíamos planteado llegar a término en el análisis y propuesta de mejora en sólo uno de ellos. Por tanto, debíamos de acuerdo a los resultados obtenidos en el Cuestionario de Satisfacción al Cliente, elegir uno de ellos.

Es entonces que luego de una jornada de trabajo realizada con el Rector y el Decano de la facultad, optamos por continuar con el proceso llamado Comunicación. Las razones fueron las siguientes:

- Observamos que la Comunicación marcaba niveles de insatisfacción sobre los cuales podríamos generar aportes importantes.
- Estaba claro que algunas de las debilidades apreciadas sólo se solucionarían mediante cambios en el presupuesto de la universidad, y por consiguiente nuestro aporte en las mismas serían mínimas.

- Finalmente, entendemos que si bien las propuestas de mejora serían concretas y puntuales sobre un proceso específico, no perderíamos de vista que éstas estarían enmarcadas dentro de las relaciones globales de la Universidad Internacional SEK.

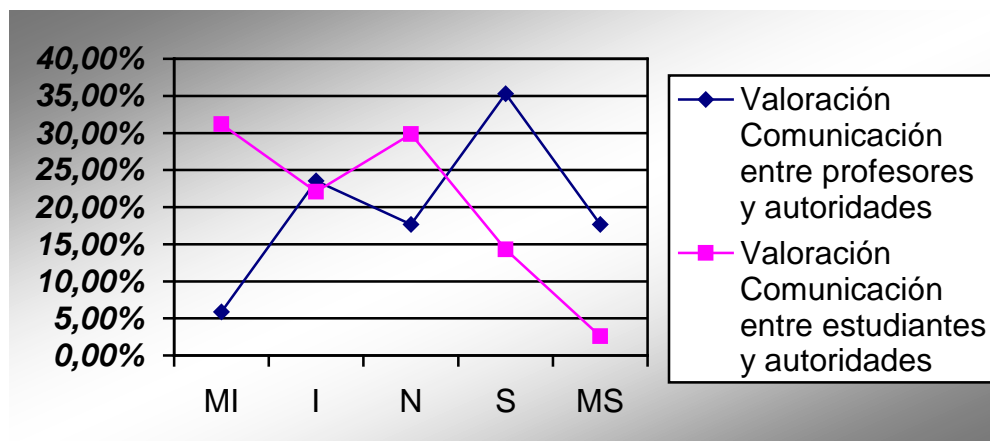
#### **4.3.2.1 Comunicación entre Autoridades – Profesores y Estudiantes**

Los niveles de autoridad dentro de nuestro estudio, demarcados por la percepción de los estudiantes (incidentes críticos), recaen sobre las figuras del Rector y del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK.

Para el análisis de la comunicación de las autoridades, hemos consultado tanto con estudiantes y con profesores. En el gráfico que a continuación mostramos, veremos los niveles de valoración obtenidos:

## GRÁFICO N° 31

### Informe Final: Valoración comunicación entre Autoridades- Profesores y Estudiantes



Fuente: Cuestionario de Satisfacción al Cliente (estudiantes) y Cuestionario de Autoevaluación (profesores).

Elaboración propia

Como podemos apreciar, existe cierta discrepancia de opiniones entre alumnos y profesores. Los primeros valoran mayoritariamente de forma negativa su comunicación con las autoridades, la desaprueban (en las categorías de “muy insatisfechos” e “insatisfechos”) el 54,25% de los estudiantes y su media ponderada es sólo de 2,78.

Por el contrario, los profesores pese a que existe una dispersión importante, marcada por la concentración de respuestas en las diferentes categorías, tienden a valorar de forma positiva la comunicación con las autoridades (Media Ponderada igual a 3,35). Tendencia que queda corroborada además por los resultados obtenidos al respecto de la apreciación que éstos mismos realizaron sobre los métodos formales e informales

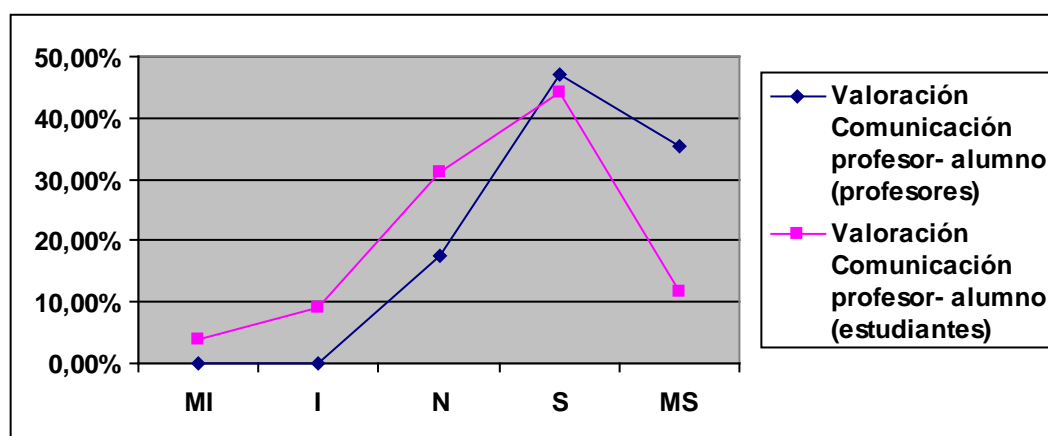
para transferir información (ver gráfico N° 22) y la valoración positiva que otorgaron a la disponibilidad de las autoridades para atender sus requerimientos.

#### 4.3.2.2 Comunicación entre Estudiantes y Profesores

El estado actual de la comunicación entre estudiantes y profesores desde el punto de vista de las dos partes involucradas, es el que a continuación analizaremos.

**GRÁFICO N° 32**

**Informe Final: Valoración comunicación entre Profesores y Alumnos**



Fuente: Cuestionario de Satisfacción al Cliente (estudiantes) y Cuestionario de Autoevaluación (profesores).

Elaboración propia

Tanto el Cuestionario de Satisfacción al Cliente efectuado a los estudiantes, como el Cuestionario de Autoevaluación y las entrevistas realizadas a los profesores, nos permiten ver que existe una homogeneidad de criterios pues estudiantes y profesores

aprecian positivamente su comunicación. Así vemos que el 55,85 % de los estudiantes y el 82,35 % de los profesores se encuentran satisfechos o muy satisfechos con la misma.

El análisis favorable por parte de los profesores (Cuestionario de Autoevaluación) acerca de los métodos formales de transferencia de comunicación con los estudiantes y la disponibilidad de los profesores para tratar temas referentes a la cátedra fuera de horas de clase con los estudiantes (ver gráfico N° 17) ratifican que la tendencia es hacia la satisfacción, ante lo cual debemos recalcar que se trata de una fortaleza en los procesos de comunicación.

#### **4.3.2.3 Comunicación entre Profesores**

Sobre este tema tratado a profundidad en el epígrafe 4.2.2, inicialmente desde una visión general que estudia de manera global esta relación, otra que tiene que ver con la disponibilidad de los profesores para tratar temas inherentes a la facultad fuera de horas de clase y una última que tiene que ver con el ambiente y compañerismo entre profesores; podemos decir a grandes rasgos que existe mucha dispersión en los criterios para cada uno de los casos estudiados, lo cual se ve representado por frecuencias relativas significativas para cada una de las categorías y donde las diferencias entre máximos y mínimos (rango) no son muy marcadas.

Igualmente vemos que las modas en dos de los tres casos (ambiente y compañerismo; calidad general de la comunicación entre profesores) se repiten en la

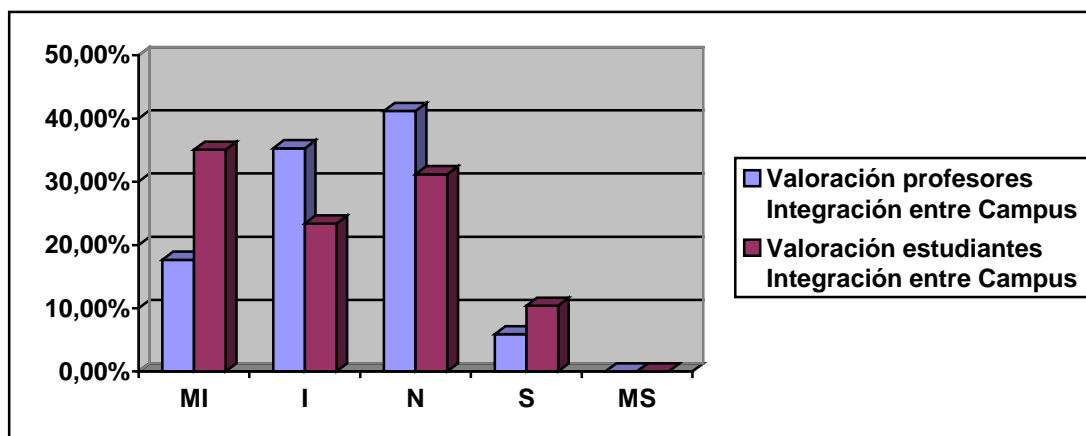
categoría de “ni satisfecho ni tampoco insatisfecho” lo cual ratifica la tendencia a la indefinición.

#### 4.3.2.4 Integración de los Campus de Guápulo y Carcelén

La importancia entregada por parte de los estudiantes al estado actual de integración entre la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK y el Campus Juan Montalvo en Guápulo nos llevó a plantear esta inquietud tanto a profesores como a estudiantes; obteniendo los resultados que mostramos a continuación en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO N° 33:**

#### **Informe Final: Valoración integración entre Campus**



Fuente: Cuestionario de Satisfacción al Cliente (estudiantes) y Cuestionario de Autoevaluación (profesores).

Elaboración propia

Podemos apreciar de manera notoria el descontento existente entre estudiantes y profesores al respecto de la integración entre el Campus de Carcelén y el de Guápulo.

Únicamente el 5,19% y 5,88 %, de los estudiantes y profesores respectivamente se encuentran “satisfechos” mientras que no encontramos frecuencias en la categoría de “muy satisfechos”. Las Medias Ponderadas respectivas son 2,28 y 2,35.

#### **4.3.2.5 Percepción y vínculo de participación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK y la ciudad (entorno social y económico)**

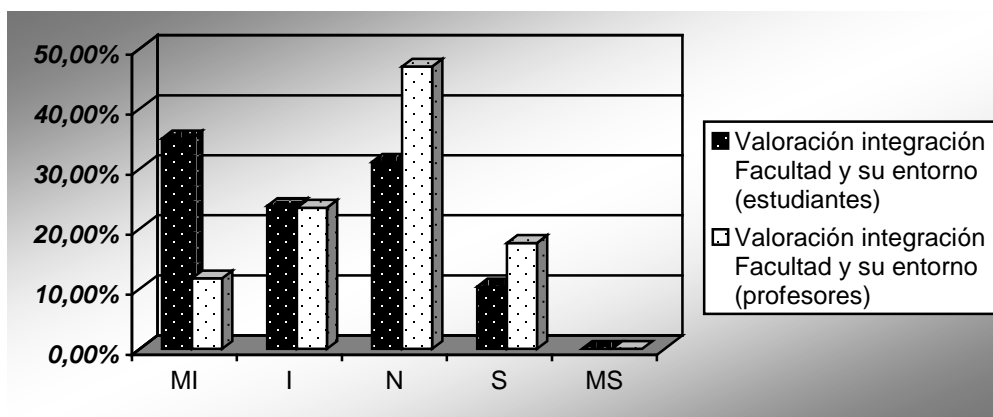
Mayoritariamente los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas se encuentran insatisfechos al respecto de los vínculos y la participación de su facultad dentro del entorno social y económico de la ciudad de Quito, lo cual se ve representado porque la moda de esta distribución se encuentra en la categoría de los que están muy insatisfechos y la Media Ponderada es de 2,22.

Por su parte, los profesores muestran mayor diversidad de criterios y una moda que se encuentra en la categoría de los que no están satisfechos ni tampoco insatisfechos. Sin embargo la tendencia de sus respuestas (frecuencias mayoritariamente a la izquierda del gráfico) es también hacia el descontento, lo cual también nos lo muestra la Media Ponderada de 2,71.

Apreciemos gráficamente los resultados:

## GRÁFICO N° 34

### Informe Final: Percepción de integración de la Facultad y su entorno



Fuente: Cuestionario de Satisfacción al Cliente (estudiantes) y Cuestionario de Autoevaluación (profesores).

Elaboración propia

### 4.3.3 La comunicación dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK: Propuestas de mejora

Las propuestas de mejora que señalaremos a continuación, tienen como objetivo general el impulsar a los sujetos participantes de la vida dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK, es decir a estudiantes, profesores y autoridades, a ser agentes activos en los procesos de cambio que se puedan realizar dentro de la institución.



Asimismo, buscamos que se den los primeros pasos hacia una cultura de la calidad con el diseño de planes de mejora continua, políticas de calidad y mecanismos permanentes para asegurarla.

El plan de mejora está basado fundamentalmente en el principio de proponer las acciones de mejora pertinentes para superar los puntos débiles así como el mantenimiento o potenciación de aquellas fortalezas apreciadas en la Comunicación dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK.

## **PROPUESTAS DE MEJORA**

1) Creación de nuevos canales de comunicación que permitan un flujo de información constante entre autoridades, estudiantes y profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK.

Un ejemplo podría ser la creación de un servicio de comunicación electrónica dentro de la universidad a través del cual los miembros de la universidad puedan emitir mensajes, comunicados y notas informativas al resto de la comunidad universitaria a partir de un formulario base. Se debe considerar un análisis previo de los datos e información que contienen los mismos de tal forma de evitar cualquier “abuso” en su utilización.

2) Priorizar la comunicación ascendente de tal forma que la información fluya a los estratos más altos. De esta manera, las autoridades de la universidad podrán recoger ideas y propuestas de mejora y conocerán de manera directa las inquietudes y expectativas de estudiantes y profesores.

Un primer mecanismo de comunicación ascendente podría ser la difusión del buzón o ventanilla de sugerencias que está incorporado a la página web de la universidad.

3) Estimular el uso del correo electrónico como canal de comunicación entre los miembros de la Universidad Internacional SEK. Así se podrían publicar las direcciones electrónicas de profesores y autoridades para que éstos puedan dar

respuestas inmediatas a sugerencias o consultas de parte de otros miembros de comunidad universitaria. Se podrían además crear cuentas específicas de correo puesto que así se estaría optimizando la emisión de los mensajes a los receptores oportunos.

4) Incorporar un despacho dentro del Campus Miguel de Cervantes para el Rector de tal suerte que favorezca el clima social mediante interacciones con estudiantes y profesores.

5) Minimizar el efecto del ruido en los canales de comunicación de tal forma que se disminuyan las fuentes de distorsión. Así por ejemplo se debería diferenciar la utilización de las carteleras de tal forma que existan algunas que sirvan únicamente para la información oficial y otras que respondan a los intereses generales.

6) Verificar la eficacia de la comunicación mediante mecanismos de retroalimentación de tal forma que exista un control que permita saber si los mensajes han sido enviados de acuerdo con el propósito original y que los mismos han sido comprendidos.

7) Fomentar la comunicación lateral (comunicación entre miembros del mismo nivel), principalmente entre profesores de tal forma que se facilite la búsqueda de objetivos comunes. En este caso puntual reconocemos que la comunicación oral adquiere la relevancia suficiente de tal suerte que proponemos la apertura de una Sala de Profesores con la finalidad de que el flujo de información y su retroalimentación sean permanentes.

8) Estimular las reuniones formales y sobre todo informales de los profesores con la finalidad que se establezcan mejores vínculos de amistad y cooperación entre los mismos. Por ejemplo se podrían propiciar los festejos en fechas especiales: Día del Profesor, Día de la Amistad, etc.

9) Definir la misión y alcance de las funciones del Decano dentro de la institución, y propiciar su divulgación dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK.

10) Formular políticas con los egresados de participación dentro de la vida de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK para potencializar la buena comunicación existente con los profesores y autoridades.

11) Formular políticas de integración entre el Campus Miguel de Cervantes y el Campus Juan Montalvo. El servicio de comunicación electrónica podría ser de gran utilidad para este fin.

12) Propiciar la ejecución y divulgación de convenios de colaboración entre la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK y otras entidades representativas de la ciudad.

13) Organizar actividades que proyecten a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK y sus miembros en empresas y

en la comunidad. Por ejemplo mediante la realización de conferencias y seminarios que respondan a intereses prioritarios de la ciudad y mediante la difusión de premios, concursos y becas.

## **CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

El objetivo general de este programa de Evaluación de la Calidad en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK era el de realizar un estudio que permitiese conocer las fortalezas y debilidades de la institución así como las motivaciones y estímulos de sus estudiantes.

Nos habíamos planteado además la necesidad de no llegar únicamente a la etapa de diagnóstico sino que en uno de los procesos estratégicos pudiésemos formular algunas propuestas concretas de mejora.

Al respecto podemos concluir que:

1) Luego de seguir rigurosamente una metodología de investigación, hemos logrado obtener evidencias e información objetiva de índole cuantitativa y cualitativa que nos permite poder entregar una descripción de la realidad presente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK vista a través de los ojos de sus protagonistas: Estudiantes, profesores y autoridades. Por consiguiente el presente trabajo entrega información fiable, que reúne las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la institución estudiada.

2) El proceso llevado a término: la Comunicación, sugiere un plan de acciones a seguir con la finalidad de subsanar las debilidades y potencializar las fortalezas encontradas. Entendiendo que nuestras sugerencias sólo buscan ser un punto de apoyo sobre el cual la entidad pueda explorar sus políticas futuras, basadas en una participación activa de todos sus participantes

3) Este trabajo de investigación deja una base teórica y práctica que podría servir de punto de partida para futuros estudios concernientes a la calidad dentro de una institución de educación superior.

4) Para el éxito de la investigación era necesaria la colaboración todos los sujetos participantes, en algunos momentos esto ha representado una limitante, pero en la mayoría de los casos la participación ha sido dinámica e interactiva por lo cual expresamos nuestro profundo agradecimiento.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Dentro del informe final de nuestro estudio (Acápites 4.3.3) hemos planteado una serie de propuestas y sugerencias puntuales concernientes a la comunicación dentro de la facultad. Sin embargo creemos que es necesario realizar también algunas recomendaciones de carácter general que a continuación ponemos en consideración:

- 1) Estimular a los miembros de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK hacia el conocimiento de sus problemas, al igual que a su participación en las potenciales soluciones.
- 2) Crear una oficina de comunicación que tenga como competencia la planificación del tratamiento de la información interna y externa sobre las actividades académicas culturales e investigadoras. Que conduzca además la imagen corporativa, es decir exprese permanentemente la misión y valores de la universidad.
- 3) Elaborar una política de recepción y tratamiento de quejas.
- 4) Aprovechar permanentemente la información otorgada por los estudiantes para definir los planes a seguir por parte de la institución.
- 5) Promover la integración de la ciencia y la tecnología en el conjunto de la agenda cultural de la ciudad.



- 6) Explorar la posibilidad de participar en procesos de acreditación de calidad en el mediano plazo.
  
- 7) Destinar parte del presupuesto de la Universidad para cubrir algunas de las falencias demostradas, principalmente las concernientes a la biblioteca y los equipos de computación.
  
- 8) Utilizar las experiencias de los alumnos dentro de la facultad para difundir los altos estándares de satisfacción encontrados en los procesos educativos.

## **Bibliografía**

- ALONSO, J; Necesidad de un enfoque interdisciplinario en el área del comportamiento del consumidor. Alta Dirección, número 99, septiembre - octubre, páginas 51 –58. Asamblea Nacional de Instituciones de Educación Superior de México, 1981.
- BARLON Janelle, MOLLER Claus; Una queja es un favor, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1999.
- BECHARIES, citado por León y Olabarrí; Conducta del consumidor y marketing, Editorial Deusto, 1991.
- BERRY H. Thomas; Cómo gerenciar hacia la calidad total, Bogotá, Mc. Graw Hill, 1992.
- BERRY L. Leonard; Un buen servicio ya no basta, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1996.
- BORJA Solé L., MARTINEZ-RIBES J.M., Carvajal P.; Fidelizando Clientes, Barcelona, Gestión 2000, 1999.
- BOSS, J.F. ; ¿Pourquoi la satisfacción des clients? Revue française de Marketing, número 144-145, 1993.
- CIALDINE, R.B y PETTY, R.E; Attitude and attitude changes, Annual Review of Psychology, número 32, páginas 348 – 404, 1981.
- Consejo de Coordinación Universitaria, Secretaría general; La Evaluación Institucional: Concepto y Método, II plan de Calidad de las Universidades Españolas.
- DRUKER; The Practice of Management, Harper Row, New York, 1954.
- DUTKA, Alan; Manual de AMA (American Marketing Association) para la satisfacción del cliente, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A, 1998.

- EVRARD Y.; La satisfacción des consommateurs: état des recherches, Revue française de Marketing, número 144-145, páginas 53-65, 1993.
- GILMORE H. James, PINE II B. Joseph; Marketing 1 x 1, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2000.
- HAYES E. Bob; Cómo medir la satisfacción del cliente, Barcelona, Gestión 2000, 1999.
- KOONTTZ Harold, WEIHRICH Heinz; Administración una perspectiva global, México D.F., Mc. Graw Hill, 1994.
- La Autoevaluación, II Plan de Calidad de las Universidades; 2001, España, Real Decreto 408/2001.
- MENDOZA Rojas J., Los indicadores como piezas esenciales de la planeación y la evaluación de la educación superior: la situación actual y los retos, Asociación Nacional de Universidades e instituciones de Educación Superior, México DF, 2003.
- MOURA C. Eduardo; Formación de especialistas Six Sigma Green Belt, Quito, Qualiplus, 2005.
- Organización Internacional de Normalización (ISO), Guía de Aplicación IWA 2:2002, Sistemas de gestión de la calidad para organizaciones educativas. Aplicación de la norma ISO 9001:2000.
- PARASUMAN, A. Y Zeithaml, V., Berry, L.; Communications and control processes in the delivery of service quality, Journal of Marketing, Abril, 1988.
- PETERS J. Thomas, WATERMAN H: Robert; En busca de la excelencia, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1984.
- LEVIN Richard I.; Estadística para Administradores, México, Prentice- Hall, 1988.
- Sistemas de Gestión de la Calidad. Conceptos y Vocabulario, ISO 9000:2001; INEN, Quito, 2000.

- Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos, ISO 9001:2001 (tercera revisión); INEN, Quito, 2000.
- SOLÁ Busquets F., CORTADILLA J., VILALTA J.M., Roca S., GARCÍA C., II Plan de Calidad de las Universidades, Guía de evaluación de servicios, Universidad Politécnica de Cataluña.
- VAN DER BERGHE Wouters; Aplicación de las Normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación, Luxemburgo, CEDEFOP, 1998.
- VARGAS Zúñiga Fernando; La gestión de la calidad en a formación profesional, Montevideo, CINTEFOR, 2003.

## **RECURSOS DE INTERNET**

- AGUERRONDO Inés, Calidad de la educación; Ejes para su definición y Evaluación, OEI, [www.campus-oei.org/calidad/aguerrondo.htm](http://www.campus-oei.org/calidad/aguerrondo.htm)
- ALARCÓN Nancy, Méndez Ricardo, La calidad y el contexto actual de la educación superior, [www.monografías.com/trabajos10/ponenc/ponenc.shtml](http://www.monografías.com/trabajos10/ponenc/ponenc.shtml)
- CINTEFOR, Gestión de calidad en la formación, algunos apartes de la guía para facilitar la aplicación de la norma ISO 9001:2000 en las organizaciones educativas (IWA2), extraído el 24/11/2004 de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cintefor/temas/calidad/nov/apartes.htm>
- Consultores, [www.aiteco.com/qdf.htm](http://www.aiteco.com/qdf.htm)
- JURGEN E. Schuldt; [www.geocities.com/Wall Street/ Exchange/ 9158/doe.htm](http://www.geocities.com/WallStreet/Exchange/9158/doe.htm), Luxembourg, 1998.

- MONTILLA Barreto I, La calidad de la enseñanza Universitaria, Tesis Doctoral, Universidad de los Andes, [www.tdx.cesca.es](http://www.tdx.cesca.es), 2003.
- Seis Sigma.com, [www.seissigms.com/genérico](http://www.seissigms.com/genérico).
- ORIA, R.V. (s.f.) [hola@vanguardia.com.mx](mailto:hola@vanguardia.com.mx). Extraído del 16 de Febrero del 2004.  
Fuente: [www.monografias.com/trabajos15/iso-educación\\_shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/iso-educación_shtml)
- VÁZQUEZ Ana María, Normas ISO 9000, Calidad en la Educación, Q grupo Asesor S.A., [www.estrucplan.com.ar/producciones](http://www.estrucplan.com.ar/producciones)
- VEGA M. Alexander; Calidad de la educación universitaria y retos del siglo XXI; Tesis Doctoral, [www.monografias.com/trabajos/caleduretos/caleduretos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/caleduretos/caleduretos.shtml), 1997.

## ANEXO N° 1

ENTREVISTA NÚMERO \_\_\_\_\_ SOBRE INCIDENTES  
CRÍTICOS

**DESCRIBA POR FAVOR (DE LA MANERA MÁS DETALLADA POSIBLE)  
5 EJEMPLOS POSITIVOS Y 5 EJEMPLOS NEGATIVOS DE LOS  
SERVICIOS RECIBIDOS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK.**

### **EJEMPLOS POSITIVOS**

1

2

3

4

5

### **EJEMPLOS NEGATIVOS**

1

2

3

4

5

## ANEXO N° 2

Estimado Estudiante

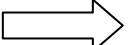
En estos momentos estoy realizando un Programa de evaluación de la Calidad dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional Sek con motivo de mi tesis en la Maestría de Administración de Negocios de esta misma universidad. En tal sentido solicito tu colaboración para que dediques unos minutos a responder este cuestionario. Recibe de antemano mi agradecimiento.

Por favor, indique el grado de satisfacción o insatisfacción con los siguientes aspectos que recibió dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional Sek. Rodee con un círculo el número adecuado, utilizando la escala que encontrará a continuación:

- 1 – Estoy Muy Insatisfecho con este aspecto (MI)
- 2 – Estoy Insatisfecho con este aspecto (I)
- 3 – No estoy satisfecho ni tampoco insatisfecho con este aspecto (N)
- 4 – Estoy Satisfecho con este aspecto (S)
- 5 – Estoy Muy Satisfecho con este aspecto (MS)

### **I) Comunicación**

	MI	I	N	S	MS
1) La calidad en la comunicación entre alumnos y profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional Sek.	1	2	3	4	5
2) La calidad en la comunicación entre alumnos y autoridades de la Universidad Internacional Sek.	1	2	3	4	5
3) La integración entre la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Intencional Sek y la Universidad Internacional Sek en Guápulo.	1	2	3	4	5
4) Vínculo y participación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional Sek en la vida de la ciudad de Quito (entorno social y económico).	1	2	3	4	5

**Sigue** 

## II Educación

	MI	I	N	S	MS
5) Importancia de las materias dictadas en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional Sek.	1	2	3	4	5
6) La calidad del trato dispensado por los profesores.	1	2	3	4	5
7) Conveniencia de los horarios establecidos en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional Sek.	1	2	3	4	5
8) Calidad general de la educación impartida en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional Sek.	1	2	3	4	5

## III Servicios para la enseñanza

	MI	I	N	S	MS
9) Los equipos de computación están disponibles cuando los necesito.	1	2	3	4	5
10) Los equipos de computación son adecuados para mis necesidades.	1	2	3	4	5
11) Calidad general de la biblioteca.	1	2	3	4	5
12) Las aulas son aptas para recibir los cursos impartidos.	1	2	3	4	5
13) La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional Sek posee el material didáctico necesario para recibir los cursos impartidos.	1	2	3	4	5
14) Calidad general del servicio ofrecido por secretaría.	1	2	3	4	5

## IV Otros servicios

	MI	I	N	S	MS
15) La calidad del servicio dispensado en el bar de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional Sek.	1	2	3	4	5
16) Conformidad con los eventos sociales que se realizan en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional Sek.	1	2	3	4	5
17) Conformidad con los eventos deportivos que se realizan en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional Sek.	1	2	3	4	5
18) El Campus de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional Sek responde a mis requerimientos.	1	2	3	4	5



### ANEXO N° 3

Estimado/a Profesor/a

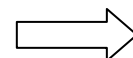
En estos momentos estoy realizando un Programa de evaluación de la Calidad dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK con motivo de mi tesis en la Maestría de Administración de Negocios de esta misma universidad. En tal sentido solicito su colaboración para que dedique unos minutos a responder este cuestionario. Reciba de antemano mi agradecimiento.

Por favor, indique el grado de satisfacción o insatisfacción con los siguientes aspectos que recibió dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK. Rodee con un círculo el número adecuado, utilizando la escala que encontrará a continuación:

- 1 – Estoy Muy Insatisfecho con este aspecto (MI)
- 2 – Estoy Insatisfecho con este aspecto (I)
- 3 – No estoy satisfecho ni tampoco insatisfecho con este aspecto (N)
- 4 – Estoy Satisfecho con este aspecto (S)
- 5 – Estoy Muy Satisfecho con este aspecto (MS)

	MI	I	N	S	MS
1) La calidad en la comunicación entre profesores y alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK.	1		3	4	5
2) La calidad en la comunicación entre profesores y de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK.	1	2	3	4	5
3) La calidad en la comunicación entre profesores y autoridades de la Universidad Internacional SEK.	1	2	3	4	5
4) La integración entre la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Intencional SEK en Carcelén y la Universidad Internacional SEK en Guápulo.	1	2	3	4	5
5) Percepción del vínculo y participación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional Sek en la vida de la ciudad de Quito (entorno social y económico).	1	2	3	4	5

**Sigue**



	MI	I	N	S	MS
6) Conveniencia de los métodos formales para transferir información entre profesores y alumnos.	1	2	3	4	5
7) Disponibilidad de los profesores para tratar temas inherentes a la cátedra con los alumnos fuera de horas de clase.	1	2	3	4	5
8) Disponibilidad entre profesores para tratar temas inherentes a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK.	1	2	3	4	5
9) Ambiente y compañerismo reinante entre profesores dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK.	1	2	3	4	5
10) Conveniencia de los métodos formales para transferir información entre profesores y autoridades.	1	2	3	4	5
11) Conveniencia de los métodos informales para transferir información entre profesores y autoridades.	1	2	3	4	5
12) Disponibilidad de las autoridades para atender los requerimientos de los profesores.	1	2	3	4	5