

Modelo de calidad para instituciones de educación superior

José Sánchez Gutiérrez
Ma. Cristina Pacheco Ornelas
Ma. Raquel Gándara Mota*

Resumen

Ante el desafío que enfrentan las universidades por la permanente transformación de la sociedad, la cual incide en las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior (IES), se realizó una investigación en la que se analizaron teorías y opiniones de diferentes expertos en el área, así como se realizó el estudio de la situación actual del entorno para determinar los cambios que se requieren en las IES.

El trabajo parte del análisis de expertos en la calidad y la evaluación en la educación superior, y resalta la importancia de los procesos, la cultura y el liderazgo de calidad en el campo del conocimiento, para, después de considerar las propuestas teóricas y las de expertos, presentar un modelo de calidad para las IES en el campo de las ciencias económico administrativas que responda a las demandas sociales y les permita mantenerse vigentes y competitivas.

Abstract

The challenges that confront the universities due society permanent transformation, which impact in the key functions in higher education institutions (HEI), this research is achieved analyzing different theories and experts' opinions in the area; as well as the study of environment actual situation to determine the changes that are required in the HEI.

The work part of experts' analysis about the quality and evaluation in higher education; standing out the importance of processes, culture and quality leadership in the knowledge field, and after considering the theoretical proposals and experts, a quality model is presented for HEIs in management and economic sciences field, that respond to social demands and let these to sustain effective and competitive.

Palabras clave: calidad en la educación, instituciones de educación superior, calidad en las IES, evaluación de calidad, liderazgo en las IES

* Investigadores del departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales.

Introducción

El creciente intercambio comercial y cultural y la inserción de México en la comunidad internacional han generado un conjunto de impactos internos, tanto en las actividades productivas como en las educacionales. Contar con una educación de mayor calidad es una demanda de la sociedad actual y un imperativo del exigente mundo en que estamos inmersos, que ha generado la necesidad de ser más competentes.

Las instituciones de educación superior, y en especial las universidades, cumplen una función de suma importancia en la formación de recursos humanos del más elevado nivel, así como en la creación, el desarrollo, la transferencia y la adaptación de conocimientos para responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad moderna, por lo que la calidad en ellas constituye un imperativo estratégico para el desarrollo nacional.

Las universidades son reconocidas cada vez más como un instrumento de desarrollo de ciudades, regiones y países, y están consideradas como un factor clave para incrementar la competitividad y la calidad de vida. El desafío para las instituciones de educación superior es enfrentar un mundo en el cual los sistemas productivos están en permanente transformación, puesto que los cambios en las comunicaciones han modificado la forma de percibir el tiempo y las distancias, a la vez que abren nuevas perspectivas para la docencia y la investigación.

La sociedad moderna depende en grado creciente del conocimiento, y existe una mayor exigencia de la formación adecuada para conocer, comprender y operar ante los fenómenos complejos de la realidad social. Al respecto, Peter Drucker (1994) señala que el mayor de los cambios se ha producido en el campo del conocimiento y el mayor desafío es el de la educación, ya que en el futuro inmediato se requerirá personas diferentes, educadas de distinta manera de como se hace hoy en día, con capacidades adecuadas para enfrentar y resolver situaciones nuevas en un entorno rápidamente cambiante.

Los campos del conocimiento y de la educación son propios de la universidad, aunque no de manera exclusiva, y por lo tanto los cambios que los afectan inciden de manera directa en las funciones académicas de docencia e investigación. El continuo crecimiento del cambio obliga a la universidad a hacer grandes esfuerzos por mantener su vigencia.

Hoy en día está claro que en el quehacer y los resultados de las instituciones de educación superior existe una justificada y creciente preocupación en relación

con la garantía de la calidad en sus programas académicos; además, la misión de la universidad es coadyuvar al desarrollo armónico e integral del individuo y de la sociedad. Sin lugar a dudas, los cambios y las transformaciones del entorno repercuten de manera directa en los sistemas de gestión, dirección y organización de las instituciones de educación superior.

Los procesos de calidad en las instituciones de educación superior (IES)

Una inquietud constante en las instituciones de educación Superior, y en particular de la Secretaría de Educación Pública, es promover que se eleve la calidad de la educación, para de esta manera lograr elevar los niveles de competitividad de sus egresados, dadas las condiciones de globalización.

Cuando se intenta desarrollar un cambio en las IES dirigido hacia una cultura de calidad, resulta pertinente analizar los elementos y criterios generales que deben considerarse para ello, así como cuáles han sido las aportaciones de investigadores sobre el tema de la educación superior, y además conocer las estructuras oficiales que promueven los procesos de calidad, tales como la Secretaría de Economía, que incluso ha generado el Premio Nacional de Calidad, y ha ubicado dentro del mismo rubro entidades educativas.

Existen cada vez más estudios e investigaciones sobre calidad en educación superior, los cuales se han realizado por especialistas en el campo, e incluso por instituciones como OCDE, UNESCO y ANUIES, entre otras, lo cual refuerza la importancia sobre cómo se visualiza la calidad de la educación superior y por lo que se exponen algunas concepciones de investigadores.

Barnett (1994) expresa que hay cuatro concepciones contemporáneas de la educación superior:

1. *Producción de mano de obra altamente calificada*: la educación superior se ve como un proceso para llenar determinados espacios en el mercado laboral con individuos que van a ser “productivos”.
2. *Formación para una carrera de investigación*: la definición implica que la educación superior está determinada por aquellos miembros de la comunidad académica que son activos en el mundo de la investigación. La calidad, bajo este enfoque, se mide menos en términos del rendimiento de los alumnos que por los perfiles investigativos del personal.
3. *Dirección pedagógica*: esta visión de la educación superior se entiende en el sentido de que las instituciones lo están haciendo bien si su rendimiento es

alto con respecto a sus recursos. Consecuentemente, en esta concepción de la calidad educativa se buscan indicadores de rendimiento que puedan captar dicha eficacia de recursos. Los índices de deserción y la proporción de alumnos que finalizan sus estudios con su título son un ejemplo de esto. Se realizan estudios de los costos por estudiante, así como otros datos financieros, como medio importante para evaluar el rendimiento de las instituciones.

4. *Medio para ampliar las oportunidades*: esta concepción se vincula con los usuarios potenciales de la educación superior. Aquí, el acceso a las IES se valora como un medio de movilidad social. Se convierte en un bien civil, valorado por su capacidad para ofrecer oportunidades a todos de participar en las instituciones sociales dominantes y de disfrutar de las ventajas de la sociedad moderna. Como resultado de ello, éstas instituciones se transforman en el resultado de las demandas sociales sin trabas, con independencia de lo que puede resultar de ello, con el intento por tratar de hacer que las IES estén totalmente abiertas a las demandas sociales, aunque cabe destacar que la carencia de un presupuesto mayor propicia que las instituciones limiten el acceso a apenas algunos de los aspirantes a ingresar.

Otra manera de visualizar la función vital de las IES se basa en las siguientes cuatro concepciones:

La primera de ellas es la exposición de los alumnos a las formas académicas de conocer y experimentar, y su iniciación en ellas. Fuller (1989) hace referencia a un proceso en que se mantiene un diálogo entre distintas generaciones. La esencia de esta concepción es que se ve la educación como un proceso continuo, que no debe confundirse con el rendimiento en un momento determinado, con lo que permite desmarcarse de las preocupaciones del mundo.

Una segunda concepción, al menos en la comunidad académica del mundo occidental, la expresa Baird (1989), quien menciona que un propósito clave de la educación superior estriba en el desarrollo de la autonomía e integridad del alumno individual.

Un tercer concepto lo presenta Barnett (1992), al mencionar que la educación superior se ve como la formación de capacidades y perspectivas intelectuales generales, en virtud de la cual el alumno consigue una amplitud de visión que va más allá de los confines de una disciplina única.

El mismo Barnett comenta sobre la importancia de desarrollar una capacidad en el individuo para generar comentarios críticos respecto de la sociedad, y men-

ciona que la autorreflexión crítica y la comprensión conceptual profunda son los pilares de la educación superior; pero si éstas son sus características especiales, entonces no hay una relación necesaria entre los logros de los estudiantes al incorporarse a una institución y los que tienen en el momento de abandonarla, pues el propósito de su experiencia educativa es, precisamente ofrecerles un nuevo orden de experiencias, equiparlos con nuevos marcos de pensamiento y acción y desafiar su capacidad de comprensión respecto del mundo que los rodea.

La concepción de McPeck (1990) explica que una alternativa de la educación superior se entiende como el desarrollo de la razón crítica.

La búsqueda permanente de nuevos conocimientos y de nuevas técnicas dentro de una concepción unificadora del mundo plantea la necesidad de revisar los esquemas tradicionales de este tipo de educación, su misión, su metodología y, en general, toda la estructura del sistema educativo.

Estrategias de evaluación del proceso educativo

En el proceso educativo resulta pertinente que se genere la evaluación basada en un diálogo crítico, donde se propicien las condiciones para que los académicos y las partes interesadas se puedan comunicar y hacerse escuchar en diversos foros. Para esto, el primer grupo al que habría que escuchar es el que está llevando a cabo las actividades en sí, por diversas razones: primero, quienes dirigen las actividades (los miembros de un equipo que dirigen un curso, por ejemplo) son supuestamente autoridades competentes por derecho propio; segundo, son ellos quienes más cerca están del proceso educativo, y es la calidad de éste lo que se cuestiona, y tercero, como profesionales que son, tienen la responsabilidad de ser autocríticos sobre sus propias actividades.

Los académicos, en sus actividades, deberían ser conscientes de que siempre se puede desafiar lo que dicen y hacen. Si esto fuese así, en el caso de la investigación y de la vida escolarística, el valor del diálogo crítico entre colegas se presenta como un principio básico para evaluar las actividades educativas.

Los criterios de evaluación pueden variar entre las partes interesadas. Habría que encontrar un equilibrio entre permitir a las partes interesadas en la calidad del programa que puedan expresar sus opiniones de forma que se conozcan las diferentes percepciones sobre calidad, garantizar que el discurso no recaiga sobre uno de los grupos, y permitir que los académicos en contacto directo con el

espacio de los alumnos se formen un juicio, todo lo anterior con la finalidad de buscar un proceso de diálogo entre todas las partes.

Se tendría que comprender el sentido de las actividades educativas en cuestión (si la revisión se está llevando a cabo en el ámbito de un curso, de un departamento o de una institución). La realimentación que proporcionen los estudiantes es elemento esencial en una estrategia de evaluación, pues los alumnos constituyen un grupo de interés vital y merecen que sus voces se escuchen, pero no deben dominar el escenario para la evaluación.

Si se busca evaluar toda una institución, primero sería conveniente encontrar la forma de juzgar la significación que la institución otorga a la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje que tiene lugar dentro de ella. Segundo, los métodos han de ser adecuados para la formación de juicios educativos, y desarrollar estrategias de evaluación que arrojen luz sobre el carácter de la experiencia del estudiante, y así se generen datos que formen la base para emitir juicios complejos respecto de lo que está ocurriendo en una institución.

Los procesos de revisión del rendimiento destinados a iluminar el carácter de los procesos educativos tendrán más impacto si su intención es mejorar la calidad de lo que se ofrece, es decir, si tienen una orientación hacia el futuro, en lugar de emitir juicios sobre lo que ha ocurrido en el pasado. Realizar una evaluación con la vista puesta en el futuro requerirá percepciones imaginativas por parte de los evaluadores, y los resultados de los procesos pueden ser empleados con fines internos, de aprendizaje institucional y de mejoramiento de la calidad.

Acercas del concepto sobre la calidad total en las universidades se menciona que “estando como está centrada en los clientes”, se ha desarrollado explícitamente dentro de una tradición comercial y de mercado. Este enfoque porta prescripciones muy claras, y la mayor parte de ellas desafiaría las estructuras (y culturas) existentes de muchas universidades. A escala institucional, implica una responsabilidad mucho mayor situada en el ámbito de las subunidades —por ejemplo departamentos— en lo que se refiere al uso de recursos y a la medida intensiva de sus respectivos rendimientos. “La imposición de mecanismos externos de mercado a las universidades creará una presión enorme para se produzca una réplica interna de los mismos” (Oliver, 1993, p. 57).

No obstante, se reconoce que la calidad total puede tener mucho que ofrecer a las universidades que están luchando por adaptarse a sus nuevas circunstancias económicas, con el reto de responder a las necesidades humanas. Además, las universidades necesitan tener evidencias de ello para justificar, ante quienes les

proporcionan recursos (sean las autoridades estatales o sus usuarios), que sus aportes se están utilizando bien.

La evaluación de la docencia en instituciones de educación superior debe constituir un valioso instrumento que proporcione elementos de juicio para analizar a fondo los procesos educativos, y convertirse en un proceso que arroje información para promover y asegurar la mayor calidad, eficiencia, productividad y pertinencia de las acciones y de los resultados de la docencia.

Liderazgo y calidad en el proceso educativo

En un proceso de calidad, ya sea en educación, o en cualquier otra función, resulta vital, para el desarrollo del sistema, contar con un fuerte liderazgo de la calidad, donde se fomente la interacción y la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Atkinson (1990) expresa que, para que funcione un cambio hacia la calidad total, deberá desarrollarse el valor que reconoce el potencial humano, y señala que los directores deben aprender a querer a la gente del mismo modo que quieren a su familia o se aman a sí mismos, lo que significa que es conveniente que miren a la gente de igual a igual y no desde arriba.

Parece haber bastante consenso, sobre todo entre exponentes de la administración de calidad total (ACT), acerca de lo que significa liderazgo de la calidad. Entre las cualidades más frecuentemente consideradas están: deseo de hacer las cosas mejor, correr riesgos, desarrollar la confianza, claridad de la misión, papeles y comunicación, y cambiar la cultura dando buen ejemplo mediante hechos y no mediante palabras.

Las características mencionadas las explora Darling (1992), al comentar que ni las mejores atenciones al cliente, ni la innovación constante —dos de los tres pilares de la calidad en una organización— se basan en el genio directivo, en técnicas operativas inusuales o en maniobras estratégicas de tipo místico en el mercado, sino que una y otra se construyen sobre la existencia de personas comprometidas, y esta se produce escuchando y confiando y, por supuesto, respetando la dignidad y el potencial creativo de todos los miembros de la organización. Esta base ayuda a crear un equipo cohesionado y comprometido con el logro de los objetivos de la compañía y sus objetivos de calidad.

En términos muy parecidos, Leffel (1991) cita un conjunto de características de liderazgo, y señala que la ACT debe comenzar con el desarrollo del equipo

de liderazgo y éste llegar a una visión y unos valores compartidos, así como a la creación de un repertorio de capacidades de liderazgo. El cambio en la cultura del personal o de la institución no se producirá de inmediato, puesto que para el desarrollo del liderazgo se requiere un valor y un proceso que evolucione dentro de la institución durante un periodo de entre cinco y diez años.

Las preocupaciones por el ritmo del cambio interno conllevan que todos los ejecutivos en tiempos actuales deben intervenir, por lo que la palabra cambio no sólo significa programas de arriba-abajo, como reorganización, reingeniería y otros, sino también es un fuerte trabajo de abajo hacia arriba y en todas las direcciones, para evitar lo que en muchas organizaciones se presenta, que hace a los trabajadores sentirse manipulados o amenazados por ellos, aun cuando apoyen en principio su intención y justificación. Es importante tener presente que nada cambia sin transformación personal.

Drucker (1999) comenta que una de las tareas centrales de la administración para el siglo XXI es que las organizaciones se conviertan en líderes del cambio. Un líder del cambio ve a éste como una oportunidad, lo busca, sabe cómo encontrar lo adecuado y hacer que sea eficaz tanto fuera de la organización como dentro de ella; esto requiere:

1. Políticas para hacer el futuro.
2. Métodos sistemáticos para buscar y prever el cambio.
3. Modo correcto de introducir el cambio tanto dentro de la organización como fuera de ella.
4. Políticas para equilibrar el cambio y la continuidad.

Por otra parte, el mismo Drucker señala que hay seis factores que determinan la productividad del trabajador del conocimiento, y considera dentro de ellos que debe tener muy claro cuál es su tarea, ser responsable de su productividad y tener en cuenta que la innovación tiene que ser parte de su trabajo, tarea y responsabilidad.

Otro de los aspectos es que por ser trabajador del conocimiento requiere de aprendizaje permanente, como también de enseñanza permanente; además, la productividad del trabajador del conocimiento no es, al menos primordialmente, un asunto de cantidad de producción, sino que en igual importancia se encuentra la calidad, y es importante en última instancia que la productividad del trabajador del conocimiento sea vista y tratada como un bien y no como un costo. La

calidad del conocimiento exige que los trabajadores del conocimiento prefieran el trabajo en la organización a todas las otras oportunidades.

En las consideraciones citadas sobre el liderazgo para la calidad en un sistema de ACT se destaca que se deberá reforzar a todos los involucrados; en el caso de las universidades, se debe preparar primeramente a los académicos, quienes luego harán lo mismo con los estudiantes, y a la vez se desarrollará a los administrativos, obviamente con un proyecto de largo plazo, dado que la calidad total se genera con una mejora continua, donde se buscan cambios constantemente para elevar los niveles de competitividad y respuesta a lo que la sociedad en su conjunto demanda.

Elementos para integrar una cultura de calidad en las IES

Para identificar las variables o factores que inciden en la calidad en el proceso docente y la inducen, se hace necesario revisar la conceptualización de la actividad docente desde diferentes enfoques. Cada enfoque o modelo representa las dimensiones o los factores que configuran el proceso docente y las relaciones directas o indirectas que potencialmente pueden darse entre tales dimensiones. Las diferentes concepciones acerca de la calidad en educación se exponen a continuación:

La UNESCO (1998) enfatiza en los factores de *aprender a conocer* como la parte para entender el mundo; *aprender a hacer*, donde el conocimiento se torne en acciones aplicables; *aprender a vivir juntos*, con la corresponsabilidad global y entendiendo las diferencias culturales, y *aprender a ser*, para lograr autonomía y juicio. Además, propone una universidad dinámica, donde se participe en desarrollar investigación, creación y difusión del conocimiento, con fuertes vínculos con la industria y los servicios, con producción científica fiable, y se formen personas adaptables a las nuevas realidades cambiantes.

La OCDE (1996) sugiere que se realicen estudios de casos institucionales sobre calidad y evaluación, tomando en consideración el contexto de las políticas nacionales y las características institucionales, los métodos internos para evaluar la calidad, los impactos de evaluar la calidad en los procesos administrativos y de toma de decisiones; los requerimientos externos de calidad que tienen su impacto en la institución y, finalmente, la relación de la política, la estructura y la cultura institucional con los resultados de la evaluación de la calidad.

La ANUIES (2000) presenta, como retos de la educación superior hacia 2010, una sociedad del conocimiento, donde los países destacados serán los que controlen las fuerzas del cambio y se adapten críticamente en ese entorno, donde las IES ocuparán un espacio privilegiado para responder a los nuevos desafíos de mercados y tecnologías, donde la educación se verá como un proceso integral, y habrá que incorporar el paradigma de la educación permanente con procesos de autoaprendizaje.

Además, las IES afrontarán el reto de preparar profesionales capaces de contar con certificación de competencias laborales ligado con los sectores productivos de bienes y servicios, y tendrá que sustentarse en sistemas de modalidades escolarizadas, como abiertas y a distancia. Se estima que habrán de realizarse estancias de alumnos en las instituciones privadas y públicas, lo mismo que intercambio de profesores, y contar con planes de estudio articulados desde la educación básica, la media superior y la superior, primordialmente en rubros de tecnologías de información. Los académicos en las IES contarán con estímulos basados en criterios de calidad.

Latzko (1997) propone que se debe aprender haciendo mediante un proceso de aprendizaje cooperativo y los procesos de autogestión para quienes tengan capacidades para ello.

Leibowitz (1999) explica la importancia del aprendizaje de los cursos a distancia, aunque algunos quieren desacreditar todo lo que sea por la *Web*, por no estar con el apoyo presencial del tutor.

Las entidades educativas dentro del Premio Nacional de Calidad se evalúan con la estructura de ocho elementos: la calidad centrada en dar valor superior a los clientes, donde se debe analizar el conocimiento de los usuarios de los servicios educativos, así como los métodos para medir el valor agregado a dichos servicios; el liderazgo y la cultura de calidad; el desarrollo del personal con enfoque de calidad; la administración de la información; la planeación, la administración y la mejora de procesos; los impactos en la sociedad y los resultados de calidad.

Mergen (2000) señala tres elementos clave de un proceso de calidad que se implantó en el College of Business at the Rochester Institute of Technology (RIT), mostrados en la tabla 1, y que se centran en calidad de diseño, calidad de conformidad y calidad del desempeño.

Tabla 1. Dimensiones de calidad y misiones de RIT

	<i>Calidad de diseño</i>	<i>Calidad de conformidad</i>	<i>Calidad de desempeño</i>
Operaciones	Rediseño del proceso de registro de estudiantes	Retención de estudiantes	Ubicación de los graduados
Enseñanza-aprendizaje	Iniciativas en clase que sirvan para efectiva asociación con el sector productivo	Evaluación de la efectividad de los aprendizajes y la enseñanza	Retroalimentación empleador-alumno
Investigación	Pago por desempeño	Número de publicaciones de investigación	Acreditación de American Assembly of Collegiate School of Business (AACSB) y número de publicaciones

Fuente: Mergen, E., Grant, D. y Widrick, S. (2000), "Quality management applied to higher education", *Total Quality Management*, mayo, pp. 35-42.

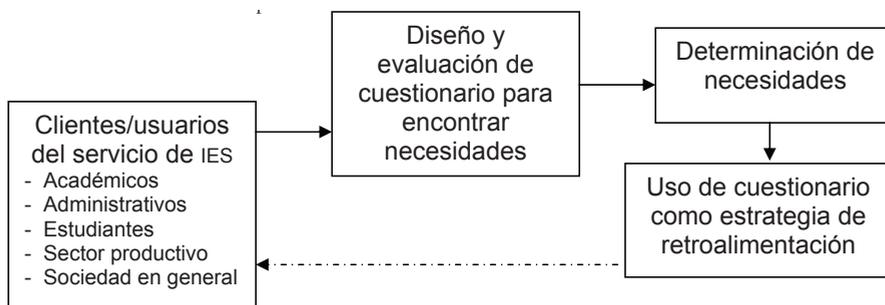
La estrategia de RIT para implantar un proceso de calidad total es parecida al modelo de administración total de la calidad para la educación de Tofté (1995), que se integra por la filosofía de la calidad, la planeación de la calidad, el liderazgo para la calidad y la mejora de la calidad.

Kemenade y Garré (2000) identificaron ocho elementos importantes relacionados con los conceptos de calidad y categorías de habilidades en el proyecto denominado Asociación Universidad-empresa para la Administración de Calidad Total, cuya meta fue enlazar las diferencias entre las demandas de las empresas y el conocimiento, habilidades y actitudes acerca de ACT provistas a estudiantes por las instituciones de educación superior, estudio que se efectuó en diversas empresas y universidades de Finlandia, Inglaterra, Bélgica y Holanda. Los elementos considerados fueron: orientación al cliente, conocimiento y aplicación práctica de las herramientas de ACT, toma de decisiones basadas en los hechos, entendimiento del trabajo como proceso, orientación al equipo, compromiso hacia la mejora, aprendizaje activo y perspectiva de los sistemas.

Los elementos anteriores conllevan buscar en un sistema de calidad en las IES el desarrollo de características que lleven a revolucionar muchas veces la forma como se ha actuado tradicionalmente; pero es aplicable si existe conciencia de iniciar el proceso por parte de los rectores, buscando sensibilizar a toda la comunidad universitaria sobre las ventajas de laborar bajo una cultura de calidad en las acciones que se emprendan.

Como la calidad de la educación viene definida por un conjunto de relaciones entre los componentes de contexto, no sólo resulta pertinente la visión enfocada a cambiar los contenidos de la educación, sino también se requiere comprender los cambios necesarios para el sistema educativo en sí con respecto a los niveles de satisfacción percibidos en todos los ambientes. Senge (2000) señala que es importante estar en permanente retroalimentación con los requerimientos de los clientes (llámense académicos, administrativos, estudiantes, sectores productivo y social, o sociedad en general), por lo que sugiere que se siga un proceso (diagrama 1) para determinar las necesidades de los clientes o usuarios de los servicios mediante el uso de cuestionarios, los cuales permitirán conocer la satisfacción de dichas necesidades en el servicio educativo.

Diagrama 1. Proceso para detectar necesidades de calidad educativa en ies



Fuente: Elaboración propia basado en la información de Senge (2000).

La teoría de sistemas plantea que las organizaciones son sistemas abiertos, que a su vez son subsistemas de la sociedad en que están insertos. Las organizaciones y la sociedad se relacionan por medio de los objetivos que constituyen su función social, por lo que, desde el enfoque sistémico, la docencia se concibe como un sistema cuyo objetivo es la formación de profesionales que respondan a las necesidades y expectativas económicas y sociales, en tanto que la calidad de la educación universitaria se identifica con un complejo constructo explicativo de valoraciones, apoyado en la consideración conjunta de tres dimensiones interrelacionadas: *funcionalidad*, *eficacia* y *eficiencia* dentro de un conjunto integrado de relaciones de coherencia entre los componentes básicos de la educación o de una institución universitaria, concebidos como un sistema (De la Orden, 1997).

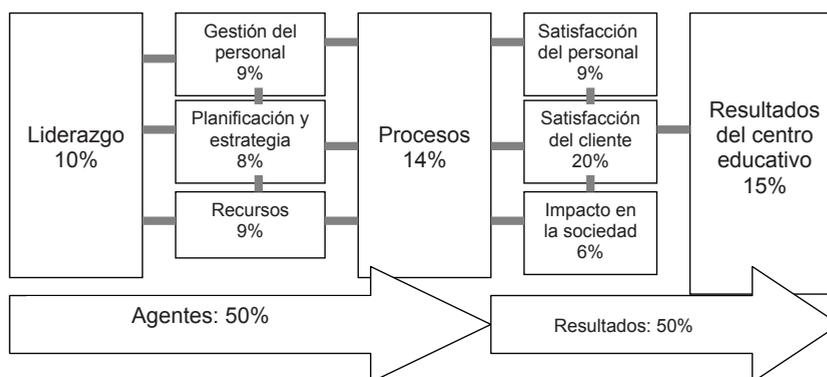
Desde el enfoque sistémico, la *funcionalidad* de la calidad de la educación superior se define considerando por un lado la coherencia entre *inputs* (número de estudiantes y características), procesos (educativos), productos (aprendizajes) y metas (institución educativa) y, por otro, expectativas y necesidades sociales (nivel de utilización). En segundo lugar, la *eficacia o efectividad* de la calidad de la educación universitaria se define por la coherencia del producto (necesidades sociales a las que debe responder la educación superior) con las metas y los objetivos (institución educativa). En tercer lugar, la *eficiencia* de la calidad de la educación universitaria se define como la coherencia entre, por un lado, *inputs* (número de estudiantes y características), y procesos (educativos) y, por otro, producto (aprendizaje y equipamiento intelectual). Dentro del modelo, carece de sentido hablar de eficiencia en ausencia de eficacia, y es dudoso considerar como eficaz una institución universitaria que logra unos objetivos poco relevantes para los estudiantes y para la sociedad, es decir, con un bajo nivel de funcionalidad.

El modelo europeo de gestión de calidad en educación (EFQM) es un modelo normativo cuyo concepto es la autoevaluación basada en el análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización.

El modelo está compuesto por nueve criterios (diagrama 2) que implican a la vez actividades de gestión y de autoevaluación de la gestión; estos criterios se agrupan en dos categorías: la categoría de *criterios agentes*, que reflejan el “cómo de la gestión” vinculado con liderazgo, gestión del personal, planificación y estrategia, recursos y procesos; la segunda categoría abarca los *criterios resultados*, que permiten “conocer y valorar lo que obtiene el centro (institución de educación) como efecto de su actividad”, y entre los que se incluyen satisfacción del personal, satisfacción del cliente, impacto en la sociedad y resultados del centro educativo.

El modelo identifica un conjunto de características en los elementos clave de las organizaciones y propone que se comparen con ellas, se analicen los puntos fuertes y las áreas de mejora, y se elabore su planificación asumiendo como objetivos la superación de sus deficiencias. Para mayor incentivo presenta un sistema de puntuación que facilita la comparación interna en periodos sucesivos y también con otras organizaciones. Asimismo, combina de forma ponderada el interés por las personas con la importancia de los recursos, de los procesos y de los resultados.

Diagrama 2. Modelo europeo de gestión de calidad educativa



Fuente: Modelo Europeo de Gestión de Calidad del Ministerio de Educación y Cultura de España.

studio de campo realizado a especialistas en educación superior en el campo de las ciencias económico administrativas (CEA)

En relación con el estudio de campo efectuado a especialistas en educación superior en el campo de las ciencias económico administrativas, se entrevistó a 15 personas con reconocida capacidad en este campo del conocimiento, todos ellos doctores y de prestigias universidades, como Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Instituto Politécnico Nacional (IPN), Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y Universidad de Guadalajara (UdeG).

El cuestionario empleado para la investigación con los expertos en educación se divide en 8 partes (anexo1):

1. Datos generales.
2. Cambios ocurridos en la educación superior en México desde fines de los noventa en el campo de las ciencias económico administrativas.
3. Prospectivas de la educación superior para 2020 en el campo de las ciencias económico administrativas.
4. Cambios estructurales requeridos en la educación superior para 2020 en el campo de las ciencias económico administrativas.

5. Estrategias y acciones viables para hacer factibles los cambios y lograr la calidad deseada.
6. Obstáculos y limitaciones para llevar a cabo los cambios.
7. Beneficios esperados rumbo a un sistema de calidad, si se dieran los cambios propuestos.
8. Sugerencias adicionales para elevar la calidad y la competitividad en el campo de las ciencias económico administrativas.

Resultados obtenidos de las entrevistas a especialistas en educación superior CEA

De las respuestas de los 15 especialistas, se presenta a continuación el resumen de las entrevistas, cuyos resultados presentan gran coincidencia.

1. Acerca de los cambios ocurridos en la educación superior en México desde fines de los noventa en el campo de las ciencias económico administrativas
 - 1.1 Cuáles cambios han sido más relevantes en educación superior en el campo de las ciencias económico administrativas en nuestro país desde fines de los 90, se comentan entre los principales:
 - a) Incremento en número de licenciaturas y posgrados en estas áreas
 - b) Incremento en el número de instituciones que ofertan estas licenciaturas
 - c) Incremento en el número de aspirantes a licenciatura y posgrado
 - d) Políticas educativas eficientistas
 - e) Procesos de mejora de la calidad
 - f) Incorporación de sistemas de evaluación institucional
 - 1.2 Sobre las causas que originaron esos cambios:
 - a) Incremento de la población con estudios de bachillerato
 - b) Incorporación fácil al mercado de trabajo en este campo
 - c) La búsqueda de generación del conocimiento en este campo
 - d) Proliferación de universidades corporativas
 - e) Explosión demográfica
 - f) El desarrollo de la comunidad académica en esos campos
 - 1.3 De los impactos en educación superior en ciencias económico administrativas:
 - a) Generación de nuevos emprendedores de negocios
 - b) Crecimiento de personas que solucionen problemas bajo incertidumbre
 - c) La acreditación por medio de organismos nacionales e internacionales.
 - d) La formación global

- e) La tecnologización en la formación de los recursos humanos
- f) El desarrollo de la investigación en el campo
- 2. Prospectiva de la educación superior en el campo de las ciencias económico administrativas para el 2020
 - 2.1 Acerca de las expectativas respecto del futuro económico, social y cultural de México para 2020:
 - a) Mayor crecimiento económico
 - b) Mejor distribución del ingreso
 - c) Reconocimiento a la diversidad social
 - d) Incremento en las turbulencias y conflictos sociales
 - e) Democratización por medio de la alternancia
 - f) Incremento en la apertura comercial y la competitividad
 - 2.2 De los requerimientos para la educación superior en el campo económico administrativas para propiciar la calidad total:
 - a) Mayores presupuestos para las IES
 - b) Profesores actualizados en la frontera del conocimiento
 - c) Flexibilización de los programas y planes de estudio
 - d) Maduración de los posgrados, ampliación y desarrollo de líneas de investigación
 - e) Internacionalización de las IES en el campo de estudio
 - f) Alta movilidad de estudiantes y académicos
 - 2.3 Expectativas que planteará el mercado de trabajo en la educación superior:
 - a) Selección más profesional de los egresados
 - b) Transformadores de empresas
 - c) Solucionadores de problemas proactivos
 - d) Dominio total de las telecomunicaciones y la comunicación virtual
 - e) Actitudes a los buscadores de nuevas oportunidades de negocios
 - f) Fuerte formación en valores
- 3. Cambios estructurales en la educación superior en el campo económico administrativas para 2020
 - 3.1 Cambios pertinentes para elevar la calidad y la competitividad en las IES en el campo económico administrativo:
 - a) Cierre o reorientación de licenciaturas y posgrado
 - b) Creación de nuevas carreras adaptadas a las necesidades de la sociedad
 - c) Selección profesional de estudiantes acorde con el perfil de ingreso

- d) Aplicación permanente de sistemas de evaluación interinstitucional y acreditación de programas
 - e) Crecimiento de las fuentes de financiamiento
 - f) Contenidos curriculares flexibles y actualizados
 - g) Condiciones profesionales en los planes de estudio
 - h) Formación del personal académico en la frontera del conocimiento bajo condiciones laborales que propicien una mejor calidad de vida
 - i) Selección profesional del personal directivo
 - j) Estructura dinámica
 - k) Consolidación de la investigación y su integración con el sector productivo
 - l) Intercambio con sector productivo e interuniversitario
 - m) Compromiso de los estudiantes y académicos con la IES
 - n) Desarrollo de emprendedores
 - o) Alternativas de educación con otros sistemas, tales como la educación a distancia y virtual
 - p) Compromiso social de las universidades públicas
4. Estrategias y acciones requeridas para hacer viables los cambios mencionados en el punto anterior para lograr esa calidad:
- a) Participación de los académicos en la planeación y la toma de decisiones
 - b) Rompimiento de los esquemas de poder tradicional de pequeños grupos
 - c) Evaluación institucional sistemática
 - d) Autonomía de los cuerpos colegiados
 - e) Difusión continua de los procesos y productos universitarios
 - f) Mística de trabajo emprendedora y de interacción continua maestro-alumno
5. Principales obstáculos y limitaciones que hay que superar para llevar a cabo los cambios:
- a) Excesivo formalismo y centralismo en la planeación de la educación superior
 - b) Divorcio entre los eslabones de decisión y el resto de los factores de la comunidad
 - c) Diferencia entre los procesos de planeación, presupuestación y operación.
 - d) Desarticulación de los niveles de poder y poca vinculación de estos con la realidad social

- e) Sensibilización del gobierno para apoyar financieramente a las IES
- f) Estructuras directivas desvinculadas del entorno
- 6. Beneficios esperados rumbo a un sistema de calidad, si se llevaran a cabo los cambios propuestos:
 - a) Desarrollo y difusión de nuevos conocimientos y aplicaciones en el campo de estudio
 - b) Consolidación de la investigación como buscadora de ciencia
 - c) Conservación de los valores tradicionales y fortalecimiento de nuevos esquemas
 - d) Educación adecuada a las demandas de la sociedad
 - e) Mayor conciencia de los niveles de competitividad
 - f) Optimización de tiempos y recursos de todos los involucrados
- 7. Observaciones o sugerencias para elevar la calidad y la competitividad de la educación superior en el campo de las CEA en México:
 - a) Vinculación total con el entorno
 - b) Reforzamiento interinstitucional con los programas de investigación
 - c) Crecimiento de los programas de educación continua
 - d) Eliminación de conductas de simulación y criterios políticos de trabajo, privilegiando los verdaderos liderazgos académicos
 - e) Selección de estudiantes más exclusiva, acorde con el perfil de ingreso de la licenciatura o el posgrado
 - f) Vinculación con IES y empresas internacionales para llegar a la frontera del conocimiento

Propuestas y consideraciones

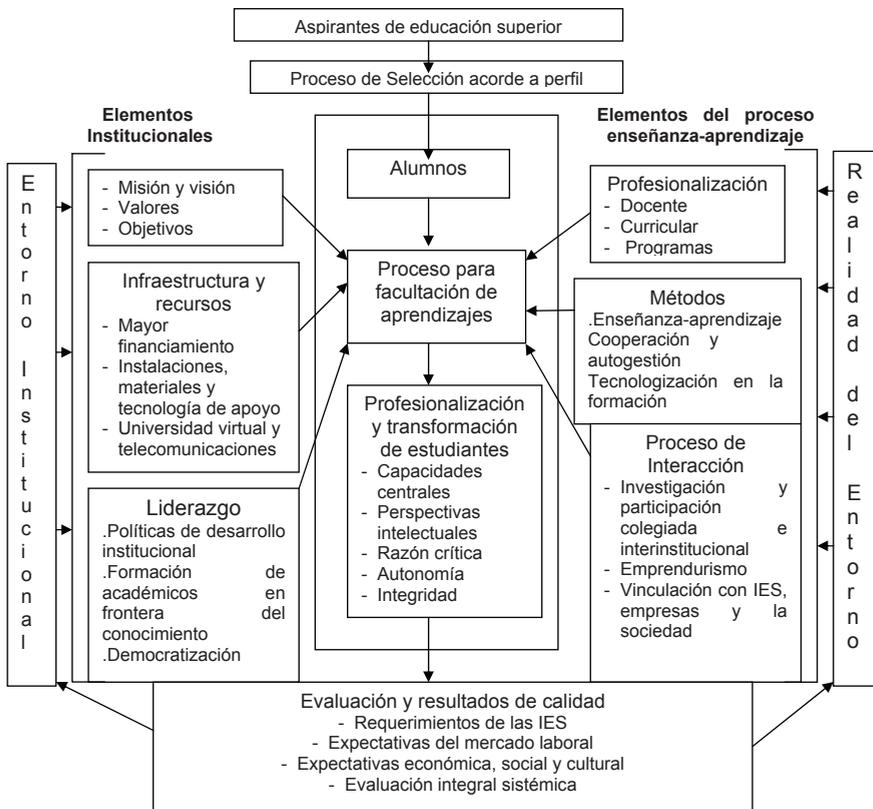
Partiendo de los distintos enfoques descritos, a continuación se presenta el modelo propuesto de docencia en educación superior (diagrama 3). En el modelo se proponen tres elementos en que el elemento central son los alumnos, puesto que son los participantes-receptores del proceso de transformación y en quienes recaen directamente las acciones de los otros dos elementos, que se han denominado elementos institucionales y elementos del proceso enseñanza-aprendizaje; ambos son quienes conducen a resultados concretos de los alumnos dentro de un contexto de la realidad del entorno, derivado del proceso de transformación educativa en la formación de profesionales y coherente con la realidad social.

Elementos del modelo

Elementos institucionales - Misión, valores y objetivos

El proceso institucional implica en primer lugar la definición de la misión, los valores y los objetivos que dan significado al proceso educativo, de tal forma que su gestión se extienda en toda la comunidad universitaria para integrar el compromiso en todos los participantes hacia la mejora y el aprendizaje activo de una cultura de calidad.

Diagrama 3. Modelo de calidad para la educación superior



Fuente: Elaboración propia.

Infraestructura y recursos

La infraestructura está compuesta por la organización de funciones de quienes realizan las tareas administrativas y académicas, y por los recursos necesarios para llevar a cabo dichas tareas, tales como aulas de clases, laboratorios de cómputo, talleres, oficinas, salas de estudio, infraestructura deportiva, bibliotecas, salas de conferencia, auditorio, espacios de recreación, estacionamientos y servicios médicos. Los recursos también implican los medios instruccionales que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje, como el material pedagógico, la tecnología de apoyo y los reproductores de video entre otros. Dentro del elemento de infraestructura y recursos institucionales también subyacen los componentes asociados con el diseño de todos los servicios, para que se adecuen a la demanda y las necesidades proyectadas, en apoyo a la adecuada gestión de las funciones de la universidad en cuanto a docencia, investigación y extensión; deben desarrollar la infraestructura para la universidad virtual y las telecomunicaciones, que coadyuvan en la interacción no presencial y atención a una mayor demanda.

Liderazgo

El proceso de enseñanza-aprendizaje sólo es eficaz si se da mediante políticas institucionales que normen las relaciones entre los participantes que brindan y reciben el servicio educativo; cada institución educativa determina sus políticas de admisión, inducción y evaluación de la labor docente y de los estudiantes. La normatividad institucional sobre la actividad de profesores, alumnos y personal administrativo busca equilibrar los intereses de los participantes en aras de que se cumplan las metas de la institución. Asimismo, la comunicación con las partes interesadas es otro factor para la localización de necesidades hacia la mejora en el proceso educativo, lo cual contribuye a que las autoridades competentes tomen decisiones en la planeación y la determinación de reformas tendientes a mejorar la calidad de los servicios de la institución educativa y en vinculación con la realidad social y el mercado laboral.

Del proceso de planeación surge la composición cuantitativa y cualitativa del personal docente, los mecanismos de incorporación y promoción, la capacitación y el desarrollo, la obtención de estudios de postgrados académicos y el grado de especialización; en este proceso debe incluirse el proceso de evaluación de los docentes.

Aspirantes de educación superior. Proceso de selección acorde con el perfil

Las instituciones de educación superior, para lograr niveles de calidad en los educandos, cuidan rigurosamente el proceso en la selección de los aspirantes. El proceso de selección se basa en la prueba de aptitud que tradicionalmente emplean las universidades; en dependencia del puntaje alcanzado por los aspirantes, conforme al especificado como requisito para las carreras, se determina su admisión en las IES, de forma que sea la calidad lo que esté por encima de otros factores.

Elementos del proceso enseñanza aprendizaje

Alumno-docente

Resulta necesario para la comprensión del enfoque propuesto describir los participantes del proceso enseñanza-aprendizaje: los alumnos y docentes, quienes establecen una interacción directa enmarcada en valores y una cultura tanto institucional como del medio en que se encuentran insertos. Los sujetos que participen en el proceso tienen necesidades, intereses y motivaciones que influyen en la relación alumno-profesor. En el alumno influyen el entorno familiar, el nivel socioeconómico, su experiencia y su proyecto de vida, conjuntamente con sus expectativas. Al incorporar el elemento profesor se hace referencia a un conjunto de procesos relativos a la planeación, la organización y la administración de la docencia.

Profesionalización

La profesionalización de la labor docente implica conjuntamente el compromiso del profesor, el equilibrio entre docencia e investigación, la capacitación y la actualización en habilidades docentes. El contexto académico determina el perfil propio del quehacer disciplinario, una atmósfera social particular, definiciones de política de enseñanza y de evaluación del rendimiento, entre otros elementos.

Sin embargo, la profesionalización de los sujetos participantes en el proceso de enseñanza no es condición suficiente para que se logre la calidad educativa, puesto que ésta, además, debe tener un impacto en el sector productivo una vez que el estudiante egresado participe en él, por lo que en el modelo propuesto dentro de la profesionalización de la tarea educativa también abarca la adapta-

ción de contenidos curriculares de las carreras y de los programas educativos conforme a los conocimientos y habilidades que demanda el sector productivo, pues es ahí donde se define el perfil del quehacer profesional. La relevancia que tienen las instituciones de educación superior y la calidad educativa en la formación profesional y competente de recursos humanos mediante la profesionalización de los docentes, contenidos curriculares y programas educativos, podrá ser valorada y corroborada por los resultados de competitividad que los egresados demuestren en el campo laboral.

Métodos de enseñanza-aprendizaje

Los métodos de enseñanza docente involucran: a) las estrategias didácticas más comunes, tales como clase magistral, seminarios, dinámicas de grupos; los denominados rasgos didácticos: claridad expositiva del profesor, dominio de contenidos, grado de utilidad práctica de los contenidos, actualización de éstos y adaptación al contexto; b) utilización de medios materiales y personales y de información para la enseñanza-aprendizaje, empleo de medios (proyectores, videos, etc.), salas de computación y laboratorios de enseñanza; c) distribución del tiempo relacionado con la secuencia y el nivel de cumplimiento de los programas previstos, tiempo dedicado a la docencia y nivel de asistencia a clase. Además, dentro de este elemento se incluye la metodología de evaluación de los aprendizajes, que comprende formas de evaluación y criterios de evaluación: comunes por asignatura, criterios de corrección, tipología de las actividades de evaluación y comunicación de los resultados a los alumnos. Los métodos de enseñanza permiten fortalecer aprendizajes, como la cooperación y la autogestión de aprendizajes. Finalmente, la tecnologización en la formación de los estudiantes propiciará que se encuentren en posibilidad de buscar nuevos conocimientos y métodos de autoaprendizaje.

Proceso de interacción

El proceso de interacción implica formas académicas que permiten a los alumnos de educación superior conocer y realizar aportaciones derivadas de la investigación conexas con su formación profesional y la realidad del entorno, así como combinar la actividad educativa de la institución de educación superior con la empresa y la sociedad; en este proceso se incluye la vinculación con otras

instituciones de educación superior, sean nacionales, sean extranjeras, cursando los programas de estudio e interactuando con docentes y alumnos.

En la interacción alumno-docente intervienen factores de motivación, liderazgo, estilos de aprendizaje y percepciones. El modelo propuesto está centrado en el estudiante (papel más activo) y no en la función tradicional del profesor que enseña sus conocimientos a sus alumnos (papel pasivo), ya que el alumno cuenta con recursos a su alrededor que le permiten aprender (investigación, vinculación con empresas, tecnología) y con un profesor como asesor y facilitador de este proceso, con particular capacidad en el desarrollo de habilidades, valores y actitudes, los cuales dependen de complejas interacciones sociales.

Evaluación y resultados de calidad

La evaluación de la docencia en instituciones de educación superior debe constituir un valioso instrumento que proporcione elementos de juicio para analizar a fondo los procesos educativos, y convertirse en un proceso que arroje información para promover y asegurar la mayor calidad, eficiencia, productividad y pertinencia de las acciones y los resultados de la docencia.

La calidad de la docencia definida por medio de resultados del proceso implica que se deben evaluar resultados tales como satisfacción del alumno, desempeño laboral y contribución al desarrollo económico y social, de tal forma que el proceso educativo cumpla con los requerimientos de calidad.

De manera específica se señala que la calidad de la docencia sólo puede ser definida, calificada y evaluada por quien usa el proceso o se beneficia de él: alumnos que se transforman en profesionales con capacidades centrales de autogestión y determinación, organizaciones que los emplean, y la sociedad que recibe el aporte económico y social del profesional. De aquí que la calidad educativa esté definida por sus destinatarios, y deba llegar a una evaluación integral sistémica basada en criterios e indicadores de calidad con factores que impactan en la sociedad.

Conclusiones

La calidad en la educación superior es considerada no ya como un paradigma, sino como una realidad que tiene que ser sustentable y evaluada de forma integral, por lo que debe generar los satisfactores que demanda la sociedad.

Las instituciones de educación superior van avanzando en los procesos de formar una cultura de calidad al interior de sus organizaciones, pero en ocasiones los resultados no se ven, dado que la carencia de indicadores para las funciones sustantivas y sus efectos en la sociedad no permiten visualizar los efectos e impactos reales de generar calidad interna sin satisfacción externa.

Se han realizado diversos intentos por promover la calidad en las IES; algunos de ellos son el Premio Nacional de Calidad a instituciones educativa, el Premio Europeo de Gestión de Calidad del Ministerio de Educación y Cultura de España, el proceso de calidad que se implantó en el College of Business at the Rochester Institute of Technology (RIT), entre otros. Ellos son muestra del interés que se ha tenido en cualificar los procesos internos, pero basados en las competencias centrales de una universidad.

De los estudios que se efectuaron con expertos en educación en el campo CEA, se perciben reflexiones acerca de los cambios necesarios para el año 2020, así como los requerimientos, las visiones, las estrategias y la cultura que se debería formar y desarrollar institucionalmente para lograr niveles de competitividad que coadyuven al desarrollo nacional.

Finalmente, se propone un modelo de calidad que incluye los factores clave del proceso, tales como los procesos de selección de estudiantes acorde con el perfil, los elementos institucionales estratégicos de desarrollar la misión y la visión, el contar con la infraestructura y los recursos pertinentes, y el desarrollo de liderazgos dentro de procesos de profesionalización tanto de los profesores como del estudiantado, contando con métodos adecuados que fomenten aprendizajes, de tal forma que se logre la verdadera transformación del estudiantado en una masa crítica, autónoma y con valores.

Limitaciones del estudio

El trabajo que se realizó tiene como principal limitación que sólo toma en consideración los contextos teóricos de expertos en educación superior, así como la opinión de especialistas nacionales en el campo.

El estudio no realiza un análisis cuantitativo que demuestre interrelación de variables o niveles de confiabilidad de los resultados obtenidos, sino integra las opiniones de expertos teóricos y prácticos de una forma cualitativa y de ahí se genera el modelo de calidad.

Bibliografía

- ANUIES (2000), *La educación superior en el siglo XXI: Líneas estratégicas de desarrollo*, México.
- Atkins, M. J. et al. (1993), *Assessment Issues in Higher Education*, Londres, HMSO Department of Education.
- Atkinson, P. E. (1990), "Creating Cultural change", *Management Services*, noviembre, pp. 75-87.
- Atkinson, T. (1990), *Evaluating Quality Circles in a College of Further Education*, University of Manchester, Manchester Monographs.
- Baird, J. R. (1989), "Quality: what should make Higher Education Higher?", *Higher Education and Research and Development*, 7, 2, pp. 141-152.
- Barnett, R. (1992), *Improving Higher Education, Total Quality Care*, Buckingham, Open University Press.
- Cryer, P. (1993), *Preparing for Quality Assessment and audit*, Sheffield, Open University Press.
- Darling, J. R. (1992), "Total Quality Management: the Key Role of Leadership Strategies", *Leadership and Organizational Development*, 13, 4, pp. 106-113.
- De la Orden Hoz, A. (1997), "Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación", *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, vol. 3, núm. 1, p. 2.
- Drucker, P. F. (1999), *Los desafíos de la administración en el siglo XXI: Un anticipo del futuro, un llamado a la acción*, Argentina, Sudamericana.
- Fuller, T. (1989), *The voice of Liberal Learning: Michael Oakeshott on Education*, Londres, Yale University Press.
- Harvey, L. y Green D. (1993), "Defining quality", *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18, 1, pp. 22-30.
- Kemenade, E. y Garré, P. (2000), "Teach What you Preach: Higher Education and Business, Partners en Route to Quality", *Quality Progress*, septiembre, pp. 33-39.
- Latsko, W. (1997), "Modeling the Method-the Deming Classroom", *Quality Management Journal*, 5, 1, pp. 45-55.
- Leffel, G. et al. (1991). "Assessing Leadership Culture at Virginia Tech", *New Directions for Institutional Research*, otoño, pp. 71-77.
- Leibowitz, W. R. (1999), "Course Evaluation Proliferate on the Web – to the Changing of Many Professors", *The Chronicle of Higher Education*, octubre, 22, pp. 12-15.
- McPeck, J. E. (1990), *Teaching Critical Thinking*, Londres, Routledge.
- Mergen, E., D. Grant y S. Widrick (2000), "Quality Management Applied to Higher Education", *Total Quality Management*, mayo, pp. 35-42.
- OCDE (1996), *Reseña de las políticas de educación superior en México: recomendaciones de los examinadores externos*.

- Oliver, N. (1993), "Quality, Costs and Changing Strategies of Control in Universities in the UK", *Journal of Educational Administration*, 31, 1, pp. 49-57.
- Pollit, C. (1992), *Considering Quality: an Analytic Guide to the Literature on Quality and Standards in the Public Services*, Londres, Brunel University.
- Senge, P., A. Kleiner y Ch. Roberts (2000), *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*, Colombia, grupo editorial Norma.
- UNESCO (1998), *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción*, Conferencia mundial sobre la educación superior, Octubre.

Anexo 1

Este cuestionario forma parte de uno de los elementos de investigación sobre un modelo de calidad en las instituciones de educación superior en el campo de las ciencias económico administrativas. Solicitamos su apoyo, dado que se considera a su persona como uno de los especialistas en ese campo del conocimiento.

1. Datos generales
 - 1.1. Nombre
 - 1.2. Lugar y cargo de trabajo
 - 1.3. Grado académico máximo
 - 1.4. Años de experiencia en educación superior
2. Cambios ocurridos en la educación superior en México a partir de los noventa en el campo de las ciencias económico administrativas
 - 2.1 ¿Cuáles cambios han sido más relevantes en educación superior en el campo de las ciencias económico administrativas, en nuestro país, desde fines de los noventa?
 - 2.2 ¿Qué causas originaron esos cambios?
 - 2.3 ¿Qué impactos se han tenido en educación superior en ciencias económico administrativas?
3. Prospectiva de la educación superior para el año 2020
 - 3.1 ¿Qué expectativas tiene respecto del futuro económico, social y cultural de México para el año 2020?
 - 3.2 ¿Qué requerimientos tendrá la educación superior en el campo de las ciencias económico administrativas para propiciar la calidad total?
 - 3.3 ¿Qué expectativas planteará el mercado de trabajo en la educación superior?

4. Cambios estructurales en la educación superior para 2020
 - 4.1 ¿Qué cambios considera pertinentes para elevar la calidad y la competitividad en las IES en el campo de las ciencias económico administrativas?
5. ¿Qué estrategias y acciones se requerirán para hacer viables los cambios mencionados en el punto anterior para lograr esa calidad?
6. ¿Cuáles son los principales obstáculos y las limitaciones que habría que superar para llevar a cabo los cambios?
7. ¿Cuáles serían los beneficios esperados rumbo a un sistema de calidad, si se llevaran a cabo los cambios que usted propone?
8. ¿Qué otras observaciones o sugerencias considera oportuno hacer para elevar la calidad y la competitividad de la educación superior en el campo de las ciencias económico administrativas en México?