

00661

194403

194403



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración

T e s i s

Planeación Estratégica.
Modelo de gestión para las universidades privadas
situadas en el municipio de Coacalco, Estado de México

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración de Organizaciones

Presenta: Fernando Cano Arroyo

Director de la tesis: Dr. Gerardo Sánchez Ambriz

México, D. F. 2005

m 343231 .



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatorias.

Con todo mi amor a:

Mis padres Rubén y Ana María.

Mi esposa Martha.

Mis hijos Carlos, Nancy y Tania.

Mis nietos Valeria, Daniel y Alondra.

Con todo mi cariño y respeto a:

Mis hermanos Rubén, Arturo y Jaime.

Agradecimientos.

Con toda mi alma a Dios por su bondad infinita.

Con profunda admiración y reconocimiento a su paciencia y esfuerzo al doctor Gerardo Sánchez Ambriz y a la maestra María Teresa Muñoz Padilla, ambos fuente de humanismo y sabiduría cuya participación fue vital, para el desarrollo de este trabajo.

A las valiosas aportaciones y apoyo de los maestros Luis Alfredo Valdés Hernández, Luis Enrique Hernández Ruiz, José Manuel González Soto y Artemio Hernández para culminar este esfuerzo.

A todos mis amigos especialmente a Beatriz Romero, Héctor Aguayo, Francisco Flores, Serafín Revueltas, Diego Fernando Rodríguez y a Luis Hernández por su amistad sincera y por motivarme a culminar esta investigación.

A mis alumnos por todo lo que he podido aprender de ellos.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por posibilitarme esta enorme oportunidad.

INDICE

CAPITULO	CONTENIDO	PÁGINA
	INTRODUCCIÓN.	1
1	MÉXICO Y LA GLOBALIZACIÓN.	4
1.1	Globalización.	4
1.2	Escenarios de la Globalización.	5
1.2.1	Globalización y Mundialización.	5
1.2.1.1	Proceso de Globalización.	6
1.2.1.2	Proceso de Mundialización.	6
1.2.2	Origen y Evolución.	8
1.2.3	Liberalismo y Neoliberalismo.	9
1.2.3.1	Liberalismo.	9
1.2.3.2	Neoliberalismo.	10
1.2.4	Impactos Positivos y Negativos.	11
1.2.4.1	Impactos Positivos.	12
1.2.4.2	Impactos Negativos.	13
1.3	Evolución Política del Estado Mexicano.	15
1.3.1	Iniciación.	15
1.3.2	Estado Liberal.	16
1.3.3	Estado Protector.	18
1.3.4	Estado Neoliberal.	21
1.4	Globalización y Educación.	25
1.4.1	Tratado de Libre Comercio.	26
1.4.2	Ley General de Educación.	29
1.4.3	Financiamiento de la Educación Superior.	30
	Referencias	33
2	CALIDAD.	35
2.1	Concepto.	35
2.2	Historia y Trascendencia de la Calidad.	36
2.3	Generaciones de la Calidad.	39
2.3.1	Edwards Deming: Mejora Continua.	40
2.3.2	Joseph Juran: Calidad Total.	45
2.3.3	Kaouru Ishikawa: Control Total de la Calidad.	47
2.3.4	Philip Crosby: Aseguramiento de la Calidad.	49
2.3.5	Michael Hammer: Reingeniería	51
2.4	Cultura Organizacional.	53
2.4.1	Cultura de Calidad.	54
2.5	Evolución de la Calidad.	54
2.6	Calidad y Educación.	55
2.7	Indicadores y Estándares de Calidad.	57
2.7.1	CENEVAL.	59
2.7.2	ANFECA.	60
2.7.3	COPAES.	61
2.7.4	ANUIES.	62
2.7.5	FIMPES.	63
2.7.6	INEE.	65
2.8	Normas Internacionales de calidad ISO 9000.	66
2.9	Modelo Europeo de Calidad Total.	69
	Referencias.	72

3	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	74
3.1	Corrientes.	74
3.2	Definición.	74
3.3	Tipos de Planeación.	75
3.3.1	Planeación Estratégica.	75
3.3.2	Planeación Táctica	76
3.3.3	Planeación Operativa	76
3.4	Pensamiento Estratégico.	76
3.5	Modelo de Planeación Estratégica.	78
3.6	Filosofía Empresarial, Declaración de la Visión y la Misión.	80
3.6.1	Declaración De la Visión.	80
3.6.2	Declaración de la Misión.	81
3.7	Análisis del Ambiente Externo.	82
3.7.1	Oportunidades y Amenazas.	83
3.7.1.1	Análisis de Clientes.	83
3.7.1.2	Análisis del Mercado.	84
3.7.1.3	Análisis del Mercado de Insumos.	84
3.7.1.4	Análisis de la Competencia.	84
3.7.1.5	Análisis del Ambiente Externo en General.	85
3.7.2	Modelo de Cinco fuerzas de Michael Porter.	86
3.8	Análisis del Ambiente Interno.	89
3.8.1	Fortalezas y Debilidades.	89
3.8.2	Unidades Estratégicas Sujetas a Análisis.	89
3.8.3	Factores Críticos Estratégicos.	90
3.8.4	Clima Organizacional.	91
3.8.5	Matrices para Análisis de Factores Críticos Estratégicos.	91
3.8.5.1	Matriz de Evaluación de Factores Externos.	92
3.8.5.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos.	92
3.8.5.3	Matriz de Evaluación FODA.	92
3.9	Objetivos.	93
3.9.1	Principios Fundamentales para Elaborar Objetivos.	94
3.9.2	Clasificación de los objetivos.	95
3.9.2.1	Estratégicos o Generales a Largo Plazo.	95
3.9.2.2	Tácticos o Departamentales a Corto y Mediano Plazo.	95
3.9.2.3	Operacionales o Específicos.	95
3.10	Estrategias.	96
3.10.1	Estrategias de Integración Vertical.	97
3.10.2	Estrategias de Intensidad u Orientación al Mercado.	98
3.10.3	Estrategias de Diversificación.	99
3.10.4	Estrategias de Defensa.	100
3.10.5	Estrategias Genéricas de Porter.	102
3.11	Políticas.	103
3.12	Asignación de Recursos.	104
3.13	Medición, Evaluación de Resultados y Rediseño.	106
	Referencias	109

4	METODO.	111
4.1	Diseño de Investigación.	111
4.2	Objetivos.	111
4.3	Hipótesis de Investigación.	112
4.3.1	Variable Independiente.	112
4.3.2	Variable Dependiente.	112
4.4	Hipótesis Nula.	113
4.5	Muestra.	113
4.6	Criterios de Inclusión	113
4.7	Instrumento de Medición.	114
4.8	Recopilación de Resultados	114
4.9	Tratamiento de Datos.	114
4.10	Discusión de Resultados	114
	Referencias	132
5	MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	134
5.1	Análisis del Entorno: Municipio de Coacalco y su zona de influencia.	134
5.1.1	Indicadores de la Población de la Zona de Influencia.	135
5.2	Identificación de Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas.	137
5.3	Propuesta del Modelo de Planeación Estratégica.	139
5.3.1	Pensamiento Estratégico.	141
5.3.1.1	Obtener Información.	141
5.3.1.2	Formular Ideas.	141
5.3.1.3	Planear Acciones.	141
5.3.2	Plan para Planear	142
5.3.3	Declaración de la Visión.	143
5.3.4	Declaración de la Misión.	144
5.3.5	Análisis del Ambiente Interno y Externo.	145
5.3.5.1	Fortalezas y Debilidades.	145
5.3.5.2	Oportunidades y Amenazas.	150
5.3.5.3	Matriz FODA	155
5.3.6	Metas.	156
5.3.7	Establecimiento de Objetivos.	157
5.3.8	Elaboración de Estrategias.	158
5.3.9	Recursos.	165
5.3.10	Políticas.	165
5.3.11	Medir, Evaluar y Rediseño.	166
	Referencias.	170
6	Conclusiones.	171
7	Bibliografía.	177
8	Anexos	184

INTRODUCCIÓN.

Los nuevos escenarios en donde actualmente está inmersa la humanidad se encuentran matizados de una variable constante que es el cambio, por lo que cada empresario, productor o trabajador deberá entender que hay que mejorar y sobre todo modernizar el desempeño de sus actividades cotidianas, tanto individuales como colectivas, preocupándose por volverse más eficiente y productivo, es decir con un alto grado de competitividad dentro de un ambiente que día a día presenta nuevos retos y que por lo tanto la alta dirección, deberá sortear eficientemente para estar en posibilidad de lograr el éxito de las diversas entidades públicas o privadas.

El esquema anterior representa por lo tanto un campo de batalla de nuevas dimensiones políticas, económicas, tecnológicas, culturales, sociales y de mercados, en donde los únicos ganadores serán quienes tengan la visión y capacidad de aceptar que ya no es posible seguir compitiendo, con posibilidades de éxito, aplicando métodos tradicionales y obsoletos de gestión organizacional en mercados complejos que evolucionan pronunciada y permanentemente.

Por lo tanto hoy por hoy se requiere que la alta dirección de las organizaciones cuenten con un perfil innovador para desarrollar mecanismos eficientes y modernos que sirvan como patrón de mejora continua en su desempeño, posicionamiento, rentabilidad y el éxito empresarial en el sector productivo en donde se desenvuelven.

Esta relación cambio corporativo, modernidad, competitividad y éxito, es una variable que por supuesto no debe ser ajena al sector educativo, sobre todo en el nivel superior, de posgrado y de educación continua, motivo por el cual las universidades del país como vértice promotor del desarrollo nacional, tienen hoy por hoy, la enorme responsabilidad de lograr y mantener mecanismos actualizados al nuevo entorno, que les permitan generar y difundir aquellos conocimientos y servicios educativos y de capacitación pertinentes, para asegurar el egreso de seres humanos que posean las habilidades y destrezas suficientes para responder eficazmente en este sentido, a las nuevas necesidades de la sociedad y del país en general.

Como consecuencia del panorama anterior así como de la experiencia lograda a lo largo de 19 años de ejercicio profesional en el seno de diversas universidades privadas situadas en el municipio de Coacalco de Berriozabal en el Estado de México [En adelante Municipio de Coacalco], en las que se fungió como director general o como director de licenciaturas, complementada con los conocimientos adquiridos en los estudios de maestría en administración de organizaciones, nos han creado la inquietud de sustentar un modelo de planeación estratégica aplicable en estas instituciones capaz de promover un cambio cultural corporativo que les permita utilizar formalmente esta metodología y enfrentar con mayor seguridad el citado proceso de cambio cotidiano del entorno, coadyuvando de esta manera a incrementar los estándares de calidad total en los servicios que proporcionan.

Así mismo se pretende con este trabajo aportar información que pueda ser de utilidad para aquellas personas o instituciones que busquen documentarse en esta temática.

Para el desarrollo de esta investigación se estructuró el siguiente contenido:

Capitulo 1 Globalización.

De inicio analizamos todo el panorama de la globalización, su enfoque y consecuencias mundiales, así como la evolución que ha tenido en nuestro país y como ha obligado a todos los sectores productivos a modernizar sus procesos para verdaderamente ser competitivos, incluyendo por supuesto en esta aseveración al ramo de la educación superior en México.

Capitulo 2 Calidad.

En esta sección abordamos el contexto teórico de la calidad total, como son su conceptualización, historia, evolución y trascendencia, planteándose también la necesidad, de establecer una administración con orientación al cliente, de acuerdo a las apreciaciones de algunos de los autores más connotados en esta disciplina, como son: Edwards Deming, Joseph Juran, Kaouru Ishikawa, Philip Crosby, y Michael Hammer. También en este sentido, se comenta con amplitud el requerimiento de generar en las diversas organizaciones, una cultura de calidad total y de visualizar asertivamente el impacto que esta filosofía tiene en el sector educativo a nivel superior, así como posibles indicadores y estándares aplicables para su implantación y evaluación en las universidades, identificándose para tal efecto dos modelos internacionales de calidad como son las normas ISO 9000 y el Modelo Europeo de Calidad Total, además de otras alternativas a nivel nacional como pueden ser la FIMPES o la ANUIES.

Capitulo 3 Planeación Estratégica.

Posteriormente se presenta un marco referencial amplio de la metodología de la Planeación Estratégica, incluyendo entre otras cosas su definición, tipos de planeación, pensamiento estratégico, el análisis de un modelo general de esta técnica donde se aborda la visión, la misión, análisis del ambiente externo y del interno, evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, diseño de objetivos y estrategias, establecimiento de políticas asignación de recursos, y la necesidad de evaluar el desempeño de dichas estrategias e implantar medidas correctivas en caso de ser necesario para consolidar el éxito institucional.

Capitulo 4 Método.

Este trabajo continua su desarrollo con la descripción amplia de la metodología que se utilizó enunciando para tal efecto el objetivo general y los particulares, hipótesis de trabajo, tipo y diseño de investigación utilizados, criterios de inclusión, forma de recolección de datos así como de su procesamiento, análisis, interpretación y presentación de resultados.

Capitulo 5 Modelo de Planeación Estratégica.

Enseguida se muestran los resultados de la investigación desarrollada en la totalidad de las universidades privadas situadas en el municipio de Coacalco, culminando con la presentación de un modelo de planeación estratégica que éstas

puedan aplicar y que a la vez sea capaz de coadyuvar a lograr un cambio cultural corporativo en pro del incremento de los estándares de calidad en la producción de los servicios que proporcionan.

Capítulo 6 Conclusiones.

Este apartado presenta las deducciones que hemos podido conformar como producto del estudio realizado en las mencionadas instituciones educativas a nivel superior y de posgrado, destacándose en primera instancia que el propósito fundamental de esta investigación se logró satisfactoriamente al comprobarse a plenitud la hipótesis de trabajo planteada, de conformidad con los resultados obtenidos y que en su oportunidad, fueron analizados y discutidos ampliamente.

Finalmente se adicionan diversos comentarios concluyentes del investigador, relativos a la trascendencia que actualmente tiene el proceso de globalización para cualquier tipo de organización pública o privada, quienes tienen ante sí el reto de entender y reconocer, que sus efectos positivos o negativos irremediablemente impactan en todos los sectores económicos, culturales, sociales y desde luego en la educación superior y de posgrado, escenario que hace imperiosa la necesidad de adquirir una visión moderna y reducir sus evidentes deficiencias administrativas en la forma de gestionar sus funciones educativas para el corto, mediano y largo plazo, y que les permita rediseñar sus tradicionales estructuras de operación, de conformidad con las necesidades educativas modernas del país y de la sociedad.

1 MEXICO Y LA GLOBALIZACIÓN

1.1 Globalización.

El concepto de globalización que nos parece un término actual y que escuchamos o leemos en todos los ámbitos económicos, políticos y sociales, no es nuevo ya que es tan antiguo como el propio comercio.

Los negocios internacionales se han manejado desde tiempos inmemorables cuando la cerámica se negociaba a través de grandes distancias o cuando el imperio romano llevaba productos a consumidores de todo el mundo conocido, o cuando se logró la conquista de América que abrió el intercambio de culturas, personas y cosas en forma voluminosa.

Delvalle (1) comenta que la última parte del siglo XX marca como rasgo principal la readequación de todas las estructuras de las sociedades humanas, donde la variable más importante es el cambio que está transformando al mundo, tales como:

- Revolución científico tecnológica de los últimos lustros.
- Medios de comunicación y de transporte más efectivos y dinámicos.
- Mayor interrelación económica entre países industrializados y emergentes.
- Apuntalamiento del poder económico de las corporaciones internacionales.
- Aparición de espacios económico políticos multipolarizado.
- Desregulación por parte de los estados.
- Conformación de bloques regionales.

En un enfoque más liberal, la globalización se caracteriza por el libre flujo de bienes, servicios, trabajo, capital e inversión privada como consecuencia del derrumbe paulatino de los obstáculos que imponían los gobiernos de los diversos países del orbe adoptando los estados ahora, el nuevo rol de meras figuras observadoras y arbitradoras.

En este sentido representa la integración y mayor interdependencia entre los países revestido de atractivas ventajas para las empresas de las diferentes naciones, que buscan y están en posibilidades de aprovechar ese entorno, a fin de mejorar sus niveles de competitividad que impulsen un proceso de cambio y modernización a efecto de integrarse y mantenerse en la dinámica global.

La globalización actualmente ha penetrado en una enorme cantidad de países en los diversos continentes, al aparecer modernos canales de comunicación vía satélite con el uso de Internet, sin embargo no se refiere a la fluidez y facilidad de transmisión de información, sino a la expresión de hechos más profundos ya que ahora las empresas pueden financiarse en las bolsas de valores de los principales centros financieros internacionales, e incluso utilizar mercados en las naciones menos avanzadas o emergentes.

Este proceso también ha impactado en forma importante en nuestro país, quien está considerado como una nación emergente, es decir, como un país en vías de desarrollo en el que los cambios se han venido acrecentando bruscamente a partir de 1982, desapareciendo el estado protector agobiado por las crisis económicas y por la influencia exterior, que exigió la apertura e integración económica de México al GATT.

Actualmente nuestra nación ha abierto sus fronteras a una gran variedad de artículos y servicios derivado de acuerdos comerciales con Estados Unidos y Canadá, así como con la comunidad europea y algunos países de Latinoamérica, situación que obliga a cualquier tipo de organización pública o privada a lograr un alto grado de competitividad para tener posibilidades de éxito en los cambiantes mercados internacionales y locales.

1.2 Escenarios de la Globalización.

1.2.1 Globalización y Mundialización.

De inicio es prudente precisar el significado del concepto Internacionalización, el que se refiere al desarrollo de empresas Multinacionales, es decir, organizaciones con unidades de producción en otros países, cuyos artículos que ahí se fabrican se destinan a satisfacer las demandas internas de esos países o bien a la exportación hacia otros mercados.

Esta apreciación se vincula con el tema de esta sección, "Globalización y Mundialización", en virtud de que en la actualidad muchas empresas ya no se definen por su ubicación en un determinado estado o nación, ya que pueden cambiar con facilidad de un lugar a otro, para ampliar su campo de acción, en donde se localicen con mayor facilidad mejores condiciones para el logro de su objetivo como mano de obra barata, disponibilidad de materias primas, condiciones políticas y ambientales, ubicación estratégica, etc.

Las palabras globalización y mundialización hoy en día forman parte del vocabulario corriente; ambos conceptos de una u otra forma tienen su origen en la intención mundial de intercambios que se multiplican rápidamente, lo que se hace evidente en los ámbitos científicos, económicos, técnicos y culturales siendo esto posible gracias a sistemas de comunicación más rápidos y eficaces, es decir, evocan la interdependencia de las sociedades humanas en el mundo, por ejemplo la crisis económica en los Estados Unidos, las decisiones de la OPEP sobre el precio del petróleo, las tensiones del medio oriente surgidas en Afganistán e Irak, han tenido una enorme repercusión en el mundo occidental.

La humanidad por consiguiente, adquiere una aguda conciencia de pertenencia mundial convirtiendo a nuestro planeta en una Aldea Global, siendo natural que esta situación nos mueva a pensar en nuevas estructuras políticas y económicas que respondan a necesidades modernas.

Igualmente cabe la indicación que éstas palabras en muchas ocasiones, se entienden como sinónimos estableciéndose en primera instancia la consideración que la globalización es de origen anglosajón y el segundo como el preferido en los ámbitos europeos continentales especialmente en Francia.

Desde hace algunos años el sentido de éstos conceptos se hizo un poco más preciso para cada uno de ellos, motivo por el cual a continuación se citan algunos de ellos con la intención de clarificar su naturaleza y comprensión.

1.2.1.1 Proceso de Globalización.

Estay (2) define la globalización como:

Un intercambio internacional intenso de mercancías, capitales e información que ha disminuido la presencia pública del estado como regulador de la economía, donde las relaciones sociales y la política, tienden a estar definidas por los mismos flujos de intercambio e intereses internacionales y no se detienen en las fronteras ni en los intereses locales.

Delvalle (3) establece que es la integración mundial de los mercados, producción industrial, economías y sistemas financieros, favorecidos por el desmoronamiento de las barreras estatales al comercio, a la inversión y a la interacción entre los países.

El Nuevo Diccionario Humanista (4) indica que corresponde con una corriente homogeneizadora que impulsa el imperialismo, los grupos financieros y la banca internacional, que se extienden a expensas de la diversidad y autonomía de los estados nacionales, pretendiendo así mismo montar un nuevo orden o sistema mundial basado en la economía abierta del mercado.

Emilio Máspero (5) en su conferencia "Mundialización, Globalización y la Patria Grande" impartida en la Universidad de los Trabajadores de América Latina de Venezuela por su parte comenta que es un fenómeno ideológico que se inspira en ideas políticas que se mueve por determinados factores e intereses geopolíticos y geoeconómicos, que rigen un nuevo ordenamiento, donde las decisiones políticas y económicas son tomadas en los actuales centros de poder mundial y las grandes instituciones comerciales y financieras.

Schooyans Michel (6) establece que es una integración de los agentes económicos a nivel mundial, que adquiere una connotación esencialmente económica y donde:

- a) La toma de decisiones se realiza en la cúspide del sistema, es decir, por quienes desarrollan las tareas de producción tecnológica y de coordinación mundial.
- b) Las actividades económicas se dividen entre los diferentes países o regiones.
- c) Se tiene una visión francamente liberal en la circulación de bienes capitales y servicios, así como de personas.

1.2.1.2 Proceso de Mundialización.

Según Guillén (7) la mundialización es la integración de una sola economía y sistemas de producción, así como de una misma moneda y un mismo estado regulador de carácter mundial.

Estay (8) establece que la mundialización ocurre cuando derivado del proceso globalizador, los signos ideológicos y políticos se entremezclan apareciendo en el campo cultural una compleja simultaneidad de interrelaciones e influencias mutuas entre las diversas culturas internacionales, donde tienen predominio las más fuertes.

En el Nuevo Diccionario Humanista (9) se menciona que tiende a converger las diferentes culturas pasando sobre las federaciones nacionales y regionalizaciones acercándose a un modelo de confederación mundial multiétnica, multicultural, es decir, a una nación universal.

Máspero (10) indica que es una "Aldea Planetaria", es decir, el acercamiento de los hombres y de los lugares a causa de la abolición de las distancias asociada por la información generalizada. Comenta así mismo que es la internacionalización de la economía, la sociedad, la política y la cultural de los países y continentes para lograr una nueva humanidad.

En este sentido Schooyans (11) la ubica como:

- a) Una tendencia a organizar un único gobierno mundial.
- b) La dimensión política de la unificación del mundo.
- c) Un proyecto de paz.
- d) Medidas tendientes a superar el abismo que separa a las naciones.
- e) La presencia del socialismo internacional, recomendando la supresión de los estados subordinando su soberanía al control de un poder mundial, si se quiere garantizar la supervivencia de la humanidad.

Después de analizar los puntos de vista anteriores, se puede concluir que ambos conceptos parten de un mismo objetivo que es el acercamiento de las naciones y personas, para formar una aldea global o patria grande, aprovechando las posibilidades de intercambio que los avances tecnológicos y en la comunicación han logrado a favor de una mayor participación e integración de la humanidad.

Sin embargo se visualizan dos intenciones que pueden generar una diferenciación, la primera relativa a la globalización que dirige sus enfoques hacia aspectos económicos y financieros en un mercado libre entre los pueblos y en donde se ha visto un extraordinario incremento de las inversiones extranjeras directas (IED) en diferentes países del orbe, incluyendo a los Estados Unidos de América.

En la globalización las inversiones financieras internacionales en acciones, obligaciones, productos derivados, inversiones en cartera, etc, han sido espectaculares y el comercio ha evolucionado aceleradamente con la aparición de bloques de intercambio mundiales, tratados de comercio internacional, alianzas estratégicas, así como desregulaciones gubernamentales.

En donde la producción se ha internacionalizado evidentemente como se aprecia por ejemplo en la manufactura de un automóvil General Motors ensamblado en una planta californiana en la que Toyota tiene un interés del 50% y que el acero es obtenido de Japón y algunos de sus componentes se importan de México y Corea.

La mundialización se refiere a la intención o proceso para uniformizar al mundo, donde se pretende a través de la "cultura de masas" un estilo de vida semejante en el planeta, así como una socialización internacional alentada por el intercambio de conocimientos, imágenes, ideas y tecnología entre los diversos países, con el propósito de estandarizar la forma grupal de vivir, sentir, pensar y valorar.

Cabe resaltar cómo en muchas regiones del mundo actual se encuentran los mismos productos, series de televisión, información, publicidad, modas, automóviles, así como la penetración definitiva del football, deporte mundial por excelencia que en los últimos años ha conseguido arraigarse con fuerza impactante en continentes en los cuales no se practicaba regularmente como África, Asia y Oceanía.

En resumen puede señalarse que mientras la globalización pretende la integración de aspectos comerciales, políticos y financieros; la mundialización aprovecha estas conexiones para promover el fortalecimiento de la interacción humana a través de vínculos globales que reordenen al mundo en una sola "Aldea Global".

1.2.2 Origen y Evolución de la Globalización.

La tendencia del hombre a unificar propósitos y formar un mundo enlazado y cohesionado ha estado siempre presente en la historia. La diferencia de procedimientos para lograr esos fines ha sido variable en el tiempo ya que el mundo solo ha variado la manera de hacer las cosas.

Hoy, como en el gran imperio de Alejandro Magno se presenta un modelo de crecimiento económico sostenido durante amplios periodos de tiempo, con sus respectivas decadencias que se repitieron al transcurrir el tiempo.

En sus principios la sociedad tradicional no absorbía la manera de regular el flujo de tecnología y los avances científicos eran muy limitados, lo cual sólo permitía una expansión muy reducida, sin embargo Inglaterra a raíz de la revolución industrial a fines del siglo XVIII, es quien logró avances en este sentido siendo la primera aunque no la única, que consigue la industrialización basada en la innovación y creación de nuevas tecnologías.

En el transcurso del mencionado siglo XVIII, periodo de transición entre la edad contemporánea y la moderna, Adam Smith (1776) publica su libro "La Riqueza de las Naciones" que presentaría las bases del liberalismo económico. Posteriormente en Estados Unidos al declarar su independencia, se identifica "La Identidad Nacional Norteamericana" apoyada en esa filosofía.

A mediados del siglo XIX los países capitalistas de Europa veían reducir el rendimiento de sus inversiones por lo que requerían urgentemente la reactivación de sus economías buscando reinvertir la acumulación del capital en actividades productivas, para lo cual resultaban más rentables lugares diferentes al propio territorio.

Los capitalistas buscaron en diversas partes del mundo la localización de economías con abundancia de materias primas y mano de obra barata, el afán expansionista de las potencias imperialistas trajo como consecuencia la primera guerra mundial quedando destruidas las economías europeas, dando paso al surgimiento de la URSS (Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas) como primer país que intentó la unificación ideológica a través de su doctrina comunitaria, logrando parcialmente ese objetivo, ya que sólo algunos países vecinos la adoptaron, unos por convencimiento y otros por la fuerza militar.

Posteriormente las potencias imperialistas como los Estados Unidos, Inglaterra y Francia buscaron debilitar la economía alemana que por su crecimiento acelerado implicaba un peligro para sus intereses, situación que desencadenó la segunda guerra mundial.

El reacomodo Geo-Ideológico-Político, el nacimiento del neoliberalismo y la estabilidad económica, riqueza y poder logrado por los Estados Unidos, le permitió traspasar fronteras, volcando sus intereses a partir de 1945, en la reconstrucción de Europa Occidental y Japón con la finalidad de penetrar sus productos en otros mercados.

Llegados los años 90's con la caída de la Unión Soviética que junto con Estados Unidos había conformado la bipolaridad que rigió al mundo durante más de cuatro décadas, dio paso al surgimiento del nuevo orden mundial, al eliminarse el contrapeso ideológico facilitando de inmediato la reordenación de los esquemas de desarrollo.

El actual esquema económico revela la presencia de capitales norteamericanos, europeos y japoneses en diversas partes del mundo y la conformación de bloques económicos mundiales hacen complicada la existencia individual de las naciones en su búsqueda de un espacio en el mercado internacional.

Todo éste contexto fue rompiendo las fronteras internacionales para abrir camino a éste fenómeno económico, político y social que pretende unificar al planeta llamado "Globalización".

1.2.3 Liberalismo y Neoliberalismo.

El proceso de Globalización que ha venido a revolucionar al mundo y del que, en el apartado anterior, se presenta una breve semblanza de sólo algunos acontecimientos mundiales que le dieron forma, también tiene su origen en doctrinas y corrientes ideológicas que a través del tiempo fueron desarrollando los grandes teóricos de la ciencia económica conocida como liberalismo y posteriormente como neoliberalismo.

Es prudente puntualizar que la globalización es un modelo capitalista, al que algunos lo han tipificado, como el más cruel o salvaje, por su visión expansionista y de dominio económico masificado otorgando mayor poder a las naciones ricas con el consecuente sometimiento en ocasiones involuntario de los países pobres, donde existen escasos recursos financieros y tecnológicos de punta, que limitan su crecimiento y consolidación dentro del marco de competencia mundial.

1.2.3.1 Liberalismo (Laissez Faire).

Zorrilla y Méndez (12) lo definen como una corriente contraria a la política de intervención del estado en los aspectos de la vida económica que surgió a principios del siglo XVIII y que se ha convertido en una orientación de pensamiento y de vida de la sociedad moderna bajo la premisa de lograr la máxima producción con el mínimo costo.

Entendiéndose también como un conjunto de creencias básicas de valores y actitudes organizadas en torno a la convicción de que a mayores cuotas de libertad individual se logran mayores índices de prosperidad y felicidad colectiva.

Premisas Básicas.

Este modelo se basa en cinco premisas básicas:

- a) El estado ha sido creado para el individuo y no a la inversa. Valorar el ejercicio de la libertad individual como algo bueno y como una condición insustituible para alcanzar los mayores niveles de progreso, como por ejemplo la de tener la posibilidad de poseer bienes o derecho a la propiedad privada ya que sin ella los individuos están perpetuamente a merced del Estado.
- b) Responsabilidad individual. No puede haber libertad sin responsabilidad y los individuos deben ser responsables de sus actos y tener en cuenta las consecuencias de sus decisiones y los derechos de los demás.
- c) Estado de derecho. Precisamente por lo asentado en el inciso anterior, los liberales creen en una sociedad regulada por las leyes naturales que no le den ventaja a persona, partido o grupo alguno y que eviten enérgicamente los privilegios.
- d) Sociedad controladora. Creen igualmente que la sociedad debe controlar estrechamente las actividades de los gobiernos y el funcionamiento de las instituciones del Estado.
- e) La corriente liberal tiene ciertas ideas de acuerdo a la experiencia sobre cómo y por qué algunas naciones, alcanzan el mayor grado de eficiencia y desarrollo, siendo la esencia de entender la política y la economía, el no señalar de antemano hacia dónde queremos que marche la sociedad, sino en liberar las fuerzas creativas de los grupos o individuos para que éstos decidan, espontáneamente el curso de la historia, lo que por supuesto incluye el libre mercado en lugar de la planificación estatal.

Piensen también que el gobierno debe ser reducido aunque no débil porque las burocracias estatales tienden a crecer parasitariamente o suelen abusar de los poderes que se le confiere y a malgastar los recursos de la sociedad, sin embargo, debe ser fuerte al mismo tiempo para hacer cumplir las leyes, mantener la paz y la concordia entre los ciudadanos, así como para proteger a la nación de amenazas extranjeras.

Los principales representantes del liberalismo fueron David Ricardo (1772-1823) y Adam Smith (1723-1790) éste último economista escocés fue quien fundó la economía política como ciencia independiente, y como ha sido comentado desarrolló la obra "Investigación Sobre la Naturaleza y la Causa de la Riqueza de las Naciones" en donde establece las bases de este modelo económico, las cuales son:

- a) La ley natural es superior a la ley humana.
- b) La economía se rige por una mano invisible y el estado no debe de intervenir en ella.
- c) Cada individuo al buscar su propio beneficio, beneficia a los demás.
- d) Defensa de la libre competencia.
- e) Al coincidir los intereses personales con los generales el sistema se vuelve armónico.

1.2.3.2 Neoliberalismo.

El liberalismo clásico entró en decadencia a fines del siglo XIX y este término empezó a ser usado frecuentemente para describir una modalidad intervencionista o social, así

como liberal en el sentido político, que llegó a identificar a aquél que propendía la participación del estado para corregir particularmente las injusticias sociales.

La degradación fue potenciada por la revolución Keynesiana que implicaba la intervención estatal a través de un conjunto de acciones públicas, tendientes a garantizar a todo ciudadano el acceso a un mínimo de servicios que mejoren sus condiciones de vida.

La crisis económica de los 60's afectó de manera fundamental la mencionada intervención estatal lesionando por consecuencia, a la teoría Keynesiana considerándose de hecho que el estado no era la solución sino el problema y que el exceso de participación gubernamental propició, el desempleo masivo, la inflación y la debilidad del crecimiento, lo que por supuesto preparó el campo para que no siguiera participando en los asuntos económicos.

El enfoque promovido por Jonh M. Keynes (1883-1946) predominó en la política económica hasta mediados de los años 70, en donde el estado retomó en gran medida la regulación de las economías del mercado, el acceso a la educación, en la paridad, en la vivienda, en las pensiones y en el seguro de desempleo, entre otros, a la población de bajos ingresos.

Sin embargo el gasto público resultado de la propuesta de Keynes relativa al bienestar social, interfería con el proceso de crecimiento y distorsionaba el funcionamiento del mercado al eliminar la iniciativa para la acción, de los agentes individuales considerados centrales en el sistema económico.

En estas condiciones, el neoliberalismo cobijó una tendencia de renacimiento de las ideas liberales tales como la importancia del individuo, el papel limitado del estado y el libre mercado.

Así mismo, el objetivo principal de la política neoliberal es flexibilizar el funcionamiento del mercado, eliminando todos los obstáculos que se opongan a la libre competencia incluyendo al propio estado.

Al aparecer el libre cambio en todas sus versiones se incluye también, la flexibilidad en el intercambio o manejo de la moneda.

Bajo ésta perspectiva en las últimas décadas muchos países sobretodo de América Latina, han realizado reformas estructurales orientadas a áreas básicas como :

- a) Desregulación y liberación comercial.
- b) Privatización.
- c) Política laboral, cambiaria, tributaria, financiera y educativa.

1.2.4 Impactos Positivos y Negativos de la Globalización.

El panorama anterior nos muestra a grandes rasgos la manera como fue configurándose la globalización en el escenario mundial, en base a diversos acontecimientos históricos internacionales, que han orientado a la humanidad y en general a las estructuras nacionales e internacionales hacia una tendencia integradora.

Así mismo, este proceso socializador, precedido de buena fama en algunos países del orbe, por otro lado ha sido identificado como cómplice de la visión capitalista de dominio, y como culpable de ocasionar una pronunciada separación de las esferas de poder, entre los países y las estructuras humanas, contexto que lógicamente propicia, que se presenten aspectos favorables así como también contrarios, en cuanto a los efectos que ejerce sobre la manera de vivir y desarrollo del hombre.

Esa bipolaridad intrínseca a la esencia misma del fenómeno global nos muestra entonces, que a pesar de que ofrece diversas áreas de oportunidad en el plano internacional, aprovechables por los propios estados y por sus aparatos empresariales privados, también ha mostrado una contracara, donde no todos los horizontes son amplios y esperanzadores para muchas naciones con economías, que actualmente se encuentran en proceso de desarrollo.

De tal suerte, a continuación se presentan algunos de sus aspectos positivos y negativos

1.2.4.1 Impactos Positivos.

- a) Es un mecanismo claro para la modernización argumentándose por ejemplo, que la gente vive mejor en un mundo moderno que en uno atrasado y que entre otras cosas se ha alcanzado un nivel de vida más longevo ya que en 1945 la gente vivía un promedio de 48 años mientras que en la actualidad el índice es de 65 y también se establece que la mortalidad infantil se ha reducido de 148 mil a 59 mil de ahora, amén del mejoramiento que los trabajadores han experimentado en salud, vivienda, vestuario y alimentación en comparación con las condiciones prevalecientes cuarenta años atrás.
- b) La posibilidad de acceder, aunque en ocasiones de manera limitada, al uso de la tecnología moderna, como sucedió por ejemplo en el siglo XX, cuando el automóvil, electricidad, teléfono y las computadoras, han desplazado el uso de caballos, velas o lámparas de petróleo, así como cualquier tipo de comunicación precedente.
- c) La globalización implica grandes oportunidades para todos los países del mundo, especialmente para los que se encuentran en proceso de desarrollo.
- d) La difusión del conocimiento a nivel mundial y los sofisticados medios de transporte que permiten viajar a cualquier parte, han permitido al hombre hoy en día, incorporarse con más facilidad a las nuevas ideas, descubrimientos científicos y formas de vida en diversas partes del mundo constituyéndose como miembro de una cultura global. Cabe aclarar que debido a esta situación, al siglo XX se le ha denominado como "La Era del Conocimiento".
- e) La inserción de un país al entorno globalizado, trae consigo la presión de la competencia proveniente del exterior, así como por la generada localmente, obligando a los productores locales a capacitarse, e instrumentar mecanismos que mejoren sus procesos de producción, que a su vez favorezcan, la expansión y las exportaciones, base del crecimiento de la economía.
- f) Los países en desarrollo, se caracterizan por tener un nivel relativamente bajo de ahorro e inversión, y la globalización les posibilita, el acceso a una extensa y variada gama de fuentes de financiamiento con la posibilidad de lograr créditos adecuados para el país.
- g) La apertura de las fronteras a la inversión extranjera en diversos campos económicos de un país, permite el establecimiento de empresas internacionales en

su territorio, situación que por consecuencia, deberá promover la creación de nuevas fuentes de trabajo para la comunidad local, generando de igual manera, más especialización, capacitación y bienestar del recurso humano, así como la obtención de recursos frescos para la nación, a través de la implantación de normas impositivas que sean atractivas al capital extranjero.

- h) Este fenómeno económico ha permitido que diversas organizaciones mundiales hoy más que nunca, estén atentas para vigilar que la participación del hombre en este proceso global, no sea motivo de perturbación o lesión a su dignidad humana, por lo que se ha suscrito un documento ratificado por más de treinta y cinco gobiernos en asamblea general de las Naciones Unidas en 1966, denominado "Declaratoria Universal de los Derechos Humanos", que pretende buscar la protección del ser humano en la historia de la civilización, así como promover la mundialización social y política, favoreciendo la resolución de los problemas del mundo que tienen su origen en la negación de la dignidad humana, como son los conflictos armados, la miseria, la inmigración ilegal y el deterioro ambiental.

1.2.4.2 Impactos Negativos.

Es una verdad irrefutable que en la economía no existe nada gratis, presentándose también el lado oscuro o zona de perjuicio, que ha acarreado igualmente al desarrollo del hombre, teniéndose en forma no limitativa los siguientes aspectos negativos, que se consideran de mayor importancia :

- a) La globalización es incompleta y asimétrica ya que tarda en llegar a ciertas regiones del planeta dada su infraestructura limitada, polarizándose el progreso, la centralización del poder, la toma de decisiones y los ritmos del mercado en los países más industrializados. (13).
- b) Es asimétrica, en virtud de las enormes brechas existentes en el poder económico, productivo y educativo del recurso humano, entre los países industrializados y los que no lo son. (14).
- c) Polariza el progreso y la riqueza, por lo tanto genera naciones y empresas ganadoras y perdedoras, donde las primeras son las que tienen la posibilidad de estar incluidas en dicho proceso, mientras que las segundas, se encuentran marginadas y excluidas, lo que origina el descontento recurrente de diversos grupos sociales que continuamente elevan la voz en pro de la igualdad de oportunidades, o dicho de otra manera, ser considerados también en el reparto de los beneficios que la globalización proporciona solo para algunos.
- d) Puede ocasionar shocks internos debido a la creciente interdependencia e interrelación entre países, ya que existen estados más vulnerables que otros, y los eventos originados en el exterior, pueden producir desestabilización interna con efectos negativos, tal es el caso de las recientes crisis en Afganistán y en el Golfo Pérsico, que afectaron a una inmensa mayoría de países, aún sin estar directamente involucrados en esa problemática, o bien la desestabilidad económica de los Estados Unidos, que repercutió severamente, en la economía mundial incluyendo la mexicana.
- e) Produce igualmente, variabilidad en la fuerza de trabajo en las naciones en proceso de desarrollo, ya que debido a la citada competencia tanto interna como externa desatada por el proceso globalizador, se origina una creciente inseguridad

en el salario y en la conservación de las fuentes de trabajo porque a pesar de que la globalización pueda promover nuevas fuentes de trabajo, también está latente el peligro de que algunas empresas sobre todo pequeñas y medianas, puedan ser eliminadas del mercado debido a la libre importación de productos y servicios o por el establecimiento en el mercado local, de empresas extranjeras con el mismo giro que promuevan una competencia desigual en virtud de sus fortalezas financieras y tecnológicas de punta, que reducen considerablemente sus costos de operación, en relación con las posibilidades de las organizaciones del país, para lograr esos estándares de productividad y rentabilidad.

- f) Como ha quedado establecido, este modelo de repercusiones mundiales, tiene su origen en el sistema neoliberal actualmente lo que representa la necesidad de que el gobierno participe en forma muy disminuida en la vida económica de las naciones globalizadas, situación que de alguna forma menoscaba la soberanía nacional.
- g) Los estados en desarrollo o con economías emergentes, así como las de escasos recursos al estar inmersos en la globalización, no ejercen ninguna influencia ya que el manejo político económico recae sólo en organizaciones internacionales tales como: La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, El Fondo Monetario Internacional, El Banco Mundial, etc. Lo anterior comulga con la idea de incrementar los intereses de los países desarrollados, aumentando el poder de los exclusivos grupos que toman decisiones a expensas de la sumisión de los de escasos recursos.
- h) Las costumbres regionales y familiares también han experimentado cambios bruscos y desintegradores, al fomentarse el individualismo a través de esta filosofía, situación que promueve la creación de grupos con intereses diferentes, que pudieran traer como consecuencia la emancipación de las clases proletarias e indígenas en contra de la aguda explotación y cuando el proceso de globalización, entra en conflicto con las formas comunitarias tradicionales de tomar decisiones de propiedad y uso de la tierra, así como con sus hábitos ancestrales.
- i) En épocas anteriores a la globalización, existían ordenamientos locales en relación con las concesiones de explotación de sus recursos naturales, y al darse la liberación globalizante en la actualidad la ecología está siendo severamente lastimada en gran parte del globo terráqueo, a consecuencia de la pesca indiscriminada de especies marinas, por parte de grandes empresas internacionales procesadoras de alimentos y productos colaterales, como parafina, cosméticos etc. Igualmente la deforestación de zonas selváticas o la industria minera que propicia un deterioro importante en el subsuelo, así como también los desechos nucleares y el peligroso deterioro de la capa de ozono que produce actualmente, un sobrecalentamiento del clima en el mundo.
- j) Las clases marginadas difícilmente tienen acceso a la educación y capacitación para aprovechar y utilizar las tecnologías modernas, siendo más reducido el porcentaje de posibilidades en los países pobres.
- k) Se incrementan los casos de corrupción en las altas esferas gubernamentales en diversos países, desestabilizando más aún, las finanzas públicas y provocando efectos inflacionarios. Así mismo se recrudece la delincuencia social, al reducirse considerablemente el poder adquisitivo y el desempleo, apareciendo el narcotráfico a nivel mundial como una opción ilícita que acaba al hombre.

Como es de observarse el proceso globalizador requiere urgentemente del diseño de mecanismos en los cuales, se pueda amalgamar el interés económico de la poderosa élite internacional y la apertura de las fronteras, con la búsqueda de un equilibrio necesario y urgente, para lograr una convivencia equitativa y que favorezca el bienestar y desarrollo social en todo el mundo.

Del mismo modo y sin pretender regresar a la época keynesiana, deben encontrarse instrumentos modernos que permitan a los estados internacionales, lograr otras formas de participación, y no permanecer indiferentes o como simples espectadores de las necesidades de sus pueblos, y que paralelamente promuevan un estado de derecho eficaz, que apoye el crecimiento económico interno y la adecuada participación global del país, sin menoscabar esfuerzos para apoyar a las clases más necesitadas.

1.3 Evolución Política del Estado Mexicano.

México ha sido partícipe en los procesos de globalización mundial desde el imperio español que inició en 1492, y que a través de la historia fue constituyéndose desde un estado liberal oligárquico hasta capitalista y dependiente, ya que corresponde a los intereses de la clase poseedora del capital y también al mismo tiempo, a las fuerzas impuestas por el imperialismo del sistema capitalista mundial (15). El desarrollo político de México a partir de 1810, puede ubicarse en el cuadro 1 siguiente.

Cuadro 1: Etapas del Desarrollo Político de México

ETAPA	PERIODO
Iniciación como Estado	1810-1854
Estado Liberal	1855-1910
Estado Protector	1910-1982
Estado Neoliberal	1982-2000

1.3.1 Iniciación como estado 1810 - 1854.

En esta primera y trascendental etapa, es precisamente donde prevalece un descontento generalizado de los criollos, a quienes la administración colonial marginó por mucho tiempo, negándoles también el acceso a puestos políticos o eclesiásticos importantes, y donde también se inicia la estructuración política de México.

Cuadro 2: Antecedentes del Movimiento de Independencia Mexicano en 1810

Año	Acontecimiento Histórico.
1776	La guerra de independencia de los Estados Unidos
1789	El estallido de la Revolución Francesa
1808	Invasión de España por Napoleón Bonaparte.

Estos tres acontecimientos internacionales fueron factores clave que propiciaron un sentimiento nacionalista en el pueblo y de deseos de liberación del dominio español, lo que detonó el inicio de la guerra de independencia de nuestro país.

La globalización como ha sido comentado anteriormente, se refiere entre otros aspectos al intercambio de información entre las naciones, situación que evidentemente sucedió en aquella época, ya que en la Nueva España se conocieron los detalles y logros de esos movimientos armados, por medio de escritos y comunicados llegaban desde Europa cuya lectura por cierto, no se permitía al pueblo sino solamente a la clase alta de la sociedad.

Cuadro 3: Eventos Principales.

Periodo	Acontecimiento Histórico.
1810-1854	<ol style="list-style-type: none"> 1 Guerra de Independencia de 1810 a 1821. 2 Terminada la guerra los criollos asumieron el control del país. 3 Se inicia un debate político entre liberales y conservadores. 4 Primeros Intentos de organización política. 5 Imperio de Iturbide. 6 Constitución de 1824 estableciéndose una República Federal. 7 Instalación en México de la Casa Barclay de Londres como primera agencia mexicana bancaria en 1824. 8 Primera intervención francesa en 1838 ocasionada por la guerra de los pasteles y donde Francia exigía indemnización a ciudadanos franceses y además que fuera la nación más favorecida en materia de comercio y navegación. (16) 9 Guerra con Estados Unidos propiciada por el deseo de lograr su expansión territorial y cuya meta principal era tener una salida al océano pacífico para poder negociar con Asia, concluyendo en 1848 con la firma del tratado de Guadalupe, en el que México perdía Texas, Nuevo México, California y Arizona. 10 Aparece la Doctrina Monroe para rechazar las intervenciones que provinieran de los países europeos en cualquiera de las naciones americanas, y salvaguardar su forma republicana de gobierno convirtiéndose después, en un supuesto derecho de los Estados Unidos para intervenir en los problemas domésticos de los países del continente, con el pretexto de evitar relaciones no aprobadas por el gobierno norteamericano, entre las repúblicas de la América Latina y los países que no forman parte del hemisferio occidental.

1.3.2 Estado Liberal 1855-1910.

Al consumarse el triunfo Federalista se inician modificaciones políticas, económicas y sociales al contexto actual, surgiendo la Reforma Liberal asegurada por un estado gendarme y cuyos principios se basaban en:

- a) El liberalismo político y económico.
- b) La propiedad privada.

Cuadro 4: Eventos Principales

PERÍODO	ACONTECIMIENTO
1855-1910	<ol style="list-style-type: none"> 1 Primeros Decretos Reformistas. <ol style="list-style-type: none"> a) Ley Juárez: Suprimiendo los fueros militares y religiosos. b) Nueva Constitución de 1857. 2 Guerra de Reforma afirmándose los principios liberales, democráticos y capitalistas. 3 Leyes de Reforma, nacionalizando los bienes de la iglesia así como su separación del estado y libertad de cultos. 4 Suspensión de pagos decretada por Juárez, coincidiendo con que Francia, España e Inglaterra pensaban constantemente en establecer gobiernos monárquicos en América, que dieran fin a las inquietudes y a las ambiciones de poder de los Estados Unidos. 5 Lo anterior justifica la segunda intervención francesa. 6 Llega Maximiliano de Habsburgo a México constituyéndose el segundo imperio en 1864, comprometiéndose en el tratado de Miramar con Napoleón III a pagar todos los exorbitantes gastos ocasionados por la intervención. 7 Apoyo del Gobierno de Estados Unidos a México presionando a Francia para que retirara sus tropas o arriesgarse a entrar en guerra con ese país. 8 Al ser derrotado Maximiliano es restaurada la República con Juárez de presidente de 1858 a 1872. <u>Eta</u>pa del Porfiriato: 9 El estilo de gobierno era fuerte así como personalista, represivo y centralizador del poder. 10 Crecimiento apoyado en liberalismo económico situación que se manifiesta en la modernización de México principalmente a través de la inversión extranjera para construir y desarrollar el sistema ferroviario, minas, explotación del petróleo, y la mejora de la industria portuaria. 11 En 1905 México otorgo diversas concesiones de explotación del subsuelo, consolidándose los intereses de materias primas que Estados Unidos demandaba, quien explotó principalmente el norte del país. Los británicos también se aprovecharon de esas concesiones, extrayendo muchas riquezas nacionales. (17) 12 Permitió que los hombres de negocios se hicieran ricos a través del principio del "dejar hacer". 13 La población en ese entonces sufría diversos abusos frente al capital extranjero y al sistema hacendarlo, resultando marginadas las clases bajas situación que posteriormente desencadenó el movimiento revolucionario mexicano.

México sufrió en esta época un movimiento armado en forma interna, así como una segunda incursión militar de Francia, que en ese entonces mantenía serias disputas imperialistas, expansionistas y de control de la América Latina incluyendo a nuestro país.

Así mismo en esta parte de nuestra historia puede identificarse la aplicación en México de una estrategia de crecimiento hacia fuera, es decir, hacia la globalización mundial adoptándose una política de apertura a la inversión extranjera, principalmente de los Estados Unidos y de Inglaterra.

González (18) comenta que Porfirio Díaz no pretendía ser estorbo para las aspiraciones de nadie siempre y cuando no fueran políticas, y en estas condiciones, sostuvo en el campo económico el principio del "dejar hacer" que es vértice del modelo liberal, lo que permitió que hombres de negocios de ese entonces, se hicieran inmensamente ricos.

1.3.3 Estado Protector 1910-1982.

Aparición de un Estado activo apoyado en los principios de la teoría Keynesiana, con un enfoque de crecimiento hacia adentro y proteccionista, al promoverse la sustitución de las importaciones en beneficio de la producción nacional.

Cuadro 5: Eventos Principales

PERIODO	ACONTECIMIENTO
1910-1982	<ol style="list-style-type: none"> 1 Movimiento Revolucionario en México y lucha entre caudillos Carranza contra Francisco Villa y Emiliano Zapata. 2 Debido a esta situación se presenta un dramático freno a la modernización económica propiciada en el Porfiriato. 3 Carranza convocó al Congreso en Querétaro que promulgó la Constitución de 1917. 4 A partir de los años veinte se reinicia el crecimiento económico poniéndose en marcha proyectos agrario, educativo, laboral, y de fomento al crecimiento económico, contemplados en la nueva constitución. 5 Álvaro Obregón 1920- 1924. <ol style="list-style-type: none"> a) Crea el Banco Central y la Secretaría de Educación Pública. b) Reestablece el crédito exterior. 6 Plutarco Elías Calles 1924-1928. <ol style="list-style-type: none"> a) Crea del Banco de México. b) Amplía el cobro del impuesto sobre la renta. c) Establece proyectos educativos orientados a consolidar la identidad nacional. 7 Época de transición 1934-1940 con Emilio Portes Gil, Pascual Ortiz Rubio y Abelardo Rodríguez. 8 Lázaro Cárdenas 1934-1940 (19) <ol style="list-style-type: none"> a) Nacionalización de los Ferrocarriles. b) Creación de la Comisión Federal de Electricidad. c) Nacionalización de la Industria Petrolera. d) Devaluación y crisis económica. e) Impulsó el sindicalismo y creó la Confederación de los Trabajadores Mexicanos (CTM). 9 Lograda la estabilidad política y una adecuada infraestructura económica el gobierno promueve un modelo de crecimiento hacia adentro, protegiéndose a la economía nacional.

<p>1910-1982</p>	<p>10 Manuel Ávila Camacho 1940-1946.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La guerra limitó las importaciones de manufacturas creando espacios favorables para los empresarios nacionales que con amplio apoyo del Estado participaron en el proyecto llamado desde entonces "Sustitución de Importaciones" que consistía en producir internamente los artículos que eran importados. b) A pesar de ello, el conflicto mundial impidió a la producción mexicana incursionar en la competencia exterior lo que originó nuevamente la presencia de productos extranjeros de mayor calidad y mejor precio que rápidamente lograron la preferencia de los consumidores en detrimento de la industria mexicana. Esta situación obligó al gobierno mexicano a poner en práctica medidas proteccionistas entre las que destacan, el aumento de aranceles a la importación de productos que se elaboraban internamente, créditos a través de NAFINSA y exenciones de tipo fiscal. c) Nace el Partido de la Revolución. d) Crea el Instituto Mexicano del Seguro Social en 1942. (20) e) Crea la Legislación Laboral y la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (C.N.O.P). <p>11 Miguel Alemán Valdés 1946-1952.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Continúa con la política de incentivos al comercio y a la industria por medio de un programa conocido como: "La Doctrina de la Mexicanidad" promoviendo el consumo de los artículos fabricados en el país. c) Afianzó la sustitución de importaciones en tres factores: El proteccionismo económico, el crecimiento del mercado interno y la llegada de empresas extranjeras sobre todo de Estados Unidos, propiciando la expansión y modernización de la industria nacional. d) Publica la Ley de Fomento de Industrias de la Transformación d) El crecimiento económico es acompañado por una inflación aguda provocando alza generalizada en los artículos básicos o de primera necesidad. <p>12 Adolfo Ruiz Cortines 1952- 1958.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Estableció medidas austeras contra la inflación como: <ul style="list-style-type: none"> - Restringir al máximo el gasto público. - Importación de alimentos para control de precios. - Prohibición de los Monopolios. - Devaluó el peso a 12.50 en relación al dólar para inhibir la importación y alentar la exportación. b) Aumentó la inversión pública en obras de infraestructura. c) Incrementó la deuda pública externa para financiar el gasto gubernamental. c) Permitió el aumento de la inversión extranjera.
------------------	--

1910-1982	<p>13 Adolfo López Mateos 1958-1964</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Las medidas de política económica que implantó propiciaron un crecimiento sostenido sin inflación y con estabilidad cambiaria (21) b) Crea la Secretaría de la Presidencia para coordinar todas las políticas económicas del estado. c) Implementa el Plan de Acción Inmediata para reanimar la economía a través del apoyo para países de América Latina por parte de la Alianza para el Progreso (ALPRO) creada en Punta Este Uruguay. d) Estimula la inversión privada a través de incentivos fiscales. e) Promueve el crecimiento a través de la inversión por parte del estado incrementándose la deuda pública. f) Creó una infraestructura para abastecer al sector privado de bienes y servicios producidos por empresas paraestatales en ocasiones a precios subsidiados. g) Crea el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE) en 1960. <p>14 Gustavo Díaz Ordaz 1964-1970</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Continuación de las políticas del sexenio anterior con medidas económicas y crecimiento con bajos índices inflacionarios así como con estabilidad cambiaria. b) Siguieron otorgándose facilidades a la inversión del capital privado nacional a través de protecciones de tipo arancelario. c) Aparecen estímulos y exenciones fiscales así como también un control salarial y liberación de precios. d) Se presentan conflictos sociales en 1968. . <p>15 Luis Echeverría Álvarez 1970-1976</p> <ul style="list-style-type: none"> a) En este sexenio México resiente en forma aguda la crisis del sistema capitalista mundial. b) La política económica amplía su participación estatal en la economía nacional. c) Establece un presupuesto público por programas así como los inicios de la reforma administrativa como base para una planeación a futuro. d) Crea la Unidad de Organización y Métodos para hacer más eficiente el aparato burocrático. e) A pesar de estas medidas no se apreció un impacto importante en la economía, ya que su transformación fue mínima. f) La inflación crece en forma importante y se presenta la salida de divisas. g) El peso se devaluó significativamente. h) La deuda externa crece a un ritmo alarmante. i) Se incrementa la importación de alimentos. <p>16 José López Portillo 1976-1982.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Establece una nueva política económica que fue denominada "Alianza para la Producción" para restaurar la confianza que
-----------	---

1910-1982	<p>se perdió en el sexenio anterior y que contiene un nuevo proyecto de políticas económicas apoyadas con el lema "La Solución Somos Todos" buscando la conformación de una alianza nacional para sacar adelante al país.</p> <p>b) El proyecto se componía de tres vértices:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reforma Económica. - Reforma Administrativa. - Reforma Política. <p>c) Crea la Secretaría de Programación y Presupuesto como un organismo de planeación sustituyendo a la Secretaria de la Presidencia.</p> <p>e) Implanta el Plan Global de Desarrollo para lograr entre otras cosas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificar el esfuerzo común de gobierno y sociedad. - Generar empleos y consolidar el crecimiento del PIB. - Estimular la inversión. - Utilizar los recursos petroleros como plataforma del desarrollo nacional. - Impulsar la capacitación para el trabajo. - Controlar la inflación. <p>f) Nacionalización de la banca.</p>
-----------	--

1.3.4 Estado Neoliberal 1982-2000.

Las recurrentes crisis económicas que vive el país determinan un cambio severo en la política interna, desapareciendo el Estado protector agobiado por las problemáticas locales y por las influencias del exterior a través de la exigencia de apertura económica e integración a bloques o tratados internacionales ordenadas por los organismos rectores de la globalización mundial.

Cuadro 6: Eventos Principales.

1982-2000.	<p>1 Miguel de la Madrid Hurtado 1982-1988. (22)</p> <p>a) Ante el evidente fracaso de la política económica anterior decide poner fin al proteccionismo económico y por ende a la sustitución de importaciones.</p> <p>b) Modifica el artículo 26 Constitucional estableciéndose que en la Planeación para el Desarrollo Nacional participarán los diversos sectores sociales.</p> <p>c) Implementa el llamado "Programa Inmediato de Reordenación Económica" (PIRE) que protege al empleo, producción, aumento a los ingresos públicos y reestructuración de la administración pública.</p> <p>d) A fines de 1985 se pone fin al proteccionismo incorporándose nuestro país al organismo del comercio mundial OMC.</p> <p>e) En 1986 se confirma la tendencia neoliberal y de apertura del mercado nacional con la participación de México en el GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio) dejando a un lado la economía cerrada. (23)</p>
------------	---

<p>1982-2000.</p>	<ul style="list-style-type: none"> f) Los instrumentos del cambio fueron: <ul style="list-style-type: none"> - Las teorías neoliberales que el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial recomendaron. - El gran desarrollo tecnológico en las comunicaciones que hacen posible la formación de grandes bloques económicos integrados por países geográficamente distantes impulsando así la Globalización Económica. g) En el mismo año de 1986 se firmaron con el Fondo Monetario Internacional cartas de intención con la finalidad de buscar nuevos financiamientos externos para aliviar el pago de la deuda y para promover el desarrollo económico del país. h) Sin embargo la administración pública era ineficiente con vicios y notorios actos de corrupción. i) Las empresas paraestatales eran incapaces de enfrentar la competencia global, por lo que se decide adelgazar al sector público con la venta de empresas del gobierno. j) La apertura estimula el regreso de capitales expatriados y el aumento de la inversión extranjera. <p>2 Carlos Salinas de Gortari 1988-1994.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El gobierno salinista inició una violenta apertura de tipo comercial cancelando diversos permisos de importación y derogando el código aduanero mediante una intensa reducción arancelaria. b) Eliminó el control de precios y salarios. c) Decidió la reducción del estado, abatiendo el gasto público y privatizando el sistema bancario así como los organismos y empresas del sector público. d) Sucesivos y crecientes déficits de la balanza comercial. e) La apertura externa canceló de hecho el ahorro interno y el financiamiento de las importaciones obligó a recurrir a nuevo endeudamiento externo. f) Se inicia la decadencia y desmoronamiento del Partido Revolucionario Institucional al mostrarse su incapacidad de controlar las variables económicas que lastimaron de manera severa el nivel de vida de los mexicanos. g) Derivado de esta descomposición, emigran del partido oficial Cuauhtémoc Cárdenas y Porfirio Muñoz Ledo, surgiendo el Partido de la Revolución Democrática PRD en 1989. h) Partido de Acción Nacional, PAN se fortalece en el norte del país. i) Aparece el Pacto Estabilidad y Crecimiento Económico j) Se le da continuidad al Plan Nacional de Desarrollo pretendiendo la fortificación de la Soberanía Nacional, los intereses de México en todo el mundo, así como la recuperación económica con estabilidad de precios y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.
-------------------	---

1982-2000.	<ul style="list-style-type: none"> k) Inicia el Programa Nacional de Solidaridad pretendiendo combatir la pobreza extrema especialmente en los indígenas y campesinos. l) Los acreedores extranjeros firman convenios con el gobierno para renegociar la deuda. m) México firma con los Estados Unidos y con Canadá a fines de 1993 el Tratado de Libre Comercio TLC que entró en vigor a partir de 1994. n) Un paso de tintes globalizadores es sin duda la entrada de México a la Conferencia de Cooperación Económica del Pacífico conocida como la Cuenca del Pacífico. <p>3 Ernesto Zedillo Ponce de León 1994-2000.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El Banco de México se retira del mercado cambiario facilitando el intercambio libre de divisas concretamente del dólar, provocando la devaluación del peso. b) Establece medidas contra la crisis de tipo fiscal así como políticas , monetarias, bancarias y salariales tales como : <ul style="list-style-type: none"> -Incremento al IVA del 10 al 15 %. -Aumento a gasolinas y tarifas eléctricas. -Creación de las Unidades de Inversión UDIS. -Incremento emergente a los salarios mínimos del 10%. c) Continúa con la apertura comercial ante el GATT y el TLC. d) Se incrementa la participación extranjera en el Sistema Bancario Mexicano. e) Aparecen los Programas de Educación, Salud y de Alimentación (PROGRESA), así como el denominado Nacional Agropecuario (PROCAMPO) para combatir la pobreza y afianzar las bases de justicia y equidad.
------------	---

Como ha podido observarse en el transcurso de la historia política de México desde 1810 se han dado diversas situaciones que de alguna manera están implícitas en el proceso globalizador, cuya presencia se manifiesta con más intensidad en los periodos de gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado, Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo Ponce de León.

Las variables que se promovieron más vigorosamente fueron el desarrollo económico, social, financiero y político de la nación creándose oportunidades para México y sus habitantes, sin embargo también se han generado enormes riesgos que pudieran recrudecer la situación actual de rezago económico y tecnológico.

Esta combinación a partir de 1985 obliga a los gobiernos mencionados a iniciar el cambio a través de una rápida y profunda apertura regulatoria situación que no permitió hacer ajustes paulatinos y progresivos ni tampoco negociaciones suficientes para lograr ese cambio con mas efectividad.

En México esta circunstancia se complicó más aún debido a los múltiples problemas internos con necesidades importantísimas que resolver previamente y que competían ahora con otras nuevas que también había que atender, por la incorporación del país a los mercados internacionales.

Este contexto contribuyó a lograr la situación que se vive actualmente en nuestra nación, pero así mismo existen varios aspectos que no se lograron consolidar, y que muy probablemente fueron fuertes impulsores del derrumbe del partido oficial y que como ejemplo se citan a continuación:

- Altos índices de delincuencia, drogadicción y corrupción.
- La sofocante concentración de riqueza, poder, conocimiento y oportunidades.
- Instituciones inmunes a cualquier forma de control por parte del Poder Judicial o del Congreso.
- Los derechos de la población se lesionan arbitrariamente bajo una constante amenaza de poder policiaco, burocrático o político.
- Escaso margen de participación ciudadana en las decisiones nacionales.
- El unipartidismo en detrimento de la democracia, violentando el mandato que debe recibirse de la sociedad.
- Inflación galopante y disminución del poder adquisitivo.
- Crisis económicas recurrentes.
- Centralismo político y económico con reducida participación de estados y municipios.

Las elecciones políticas del 2 de julio del año 2000 marcan uno de los capítulos más importantes en la historia de México ya que con el triunfo del licenciado Vicente Fox Quesada, por primera vez en varias décadas un partido de oposición gana la Presidencia de la República, cuya propuesta de gobierno presenta un mapa estructural de cambio con una amplia variedad de fuerzas ideológicas, eliminando el tradicional monopolio de poder tanto en el ámbito federal como en el local.

Igualmente ofrece la posibilidad de un modelo de gestión nuevo y democrático que cree en la transparencia en la rendición de cuentas y que esta dispuesto a combatir la corrupción, el narcotráfico y la delincuencia para promover efectivamente el estado de derecho. El nuevo gobierno presentó de conformidad con el artículo 26 constitucional el Plan Nacional de Desarrollo para el sexenio 2000-2006 que da continuidad a la visión anterior pero con cambios estructurales de innovación y mejora en que coadyuven al bienestar de la nación en general, este documento incluye una serie de programas institucionales y regionales para regular las acciones del Ejecutivo Federal en temas tales como:

- a) Educación.
- b) Energía.
- c) Comercio exterior e interior.
- d) Promoción del desarrollo empresarial.
- e) Desarrollo urbano.
- f) Infraestructura.
- g) Desarrollo de la ciencia y la tecnología.
- h) Medio ambiente y recursos naturales.
- i) Modernización del gobierno.
- j) Procuración e impartición de justicia.
- k) Salud.

- l) Comunicaciones.
- m) Empleo.
- n) Desarrollo social.
- o) Combate a la delincuencia organizada.
- p) Cobertura de amplia participación ciudadana

Anteriormente ha sido comentado que el proceso de transformación no se inicia en el presente sexenio, sino que se da continuidad a los anteriores, sin embargo uno de sus principales objetivos es dejar atrás la etapa de un gobierno, costoso e ineficaz, situación que en la actualidad, esta administración no ha sido capaz de lograr plenamente.

La globalización como proceso irreversible e intrínseco de la humanidad, no es ajena a la visión del presente régimen y el propio presidente, según lo ha manifestado en diferentes foros nacionales e internacionales, pretende reconocerla y continuar con la política de apertura al comercio y a la inversión internacional pero a su vez implementando mecanismos para su control, cauce y manejo de tal modo que sea un instrumento con un rostro más humanitario y que sea utilizado para llevar equidad a la sociedad y paralelamente, promover el desarrollo y consolidación de México en los escenarios internacionales de intercambios.

1.4 Globalización y Educación.

La precipitación de la globalización se manifiesta con la marcada relación entre naciones a partir de la modernización de nuevos conocimientos junto con la celeridad de la comunicación y el transporte, desmoronamiento de las barreras al comercio, reordenamientos económico políticos e integración de mercados, producción y sistemas financieros además de la vertiginosa revolución científico tecnológica que prevalece hoy en día a nivel internacional.

Como consecuencia del proceso de globalización se viene configurando un mapa de cambios en el orden internacional, en donde ya no tienen cabida la apatía o la indiferencia hacia el nuevo conocimiento que deberá lograrse so pena de desaparecer como una real competencia ya sea en lo individual, como organización y como nación.

Dichos cambios se han intensificado más aún en la planeación y organización del trabajo así como de la producción, cuyas nuevas exigencias consecuentemente están presionando estrechamente a la realización de modificaciones sustanciales en las estructuras y funcionamiento de los sistemas educativos de las naciones con el propósito de:

- a) Elevar la capacitación general.
- b) Formar nuevas aptitudes para aprender.
- c) Proceso continuo de especialización de los egresados.
- d) Cambio de gestión universitaria para no quedar rezagados.

Delvalle (24) comenta que la revolución científico tecnológica ha generado logros muy importantes en áreas como la microelectrónica, telecomunicación, comunicaciones, transporte y en general en la producción, cuyo avance creciente en las últimas décadas ha adquirido tres rasgos que han llevado a hablar de:

- a) Una aceleración radical en la producción y la aplicación de los conocimientos científicos.
- b) La extensa y rápida asimilación que de ellos vienen haciendo las sociedades industriales para efectos productivos.
- c) El rápido envejecimiento de las tecnologías actuales.

Derivada de la citada revolución científica tecnológica, aparece un concepto de alcances internacionales denominado " La Nueva Era Del Conocimiento " como sinónimo de capacitación continua en todas las áreas o sectores, para saber como hacer las cosas (know how) de forma más eficiente y productiva posible.

Esta situación se ha convertido en una prioridad o reto vital para los países que pretendan sobrevivir competitivamente, quienes deberán sortearlo con prontitud y pertinencia, generando su propia tecnología o en su caso obtenerla ya sea en el país o en exterior, para que les permitan responder atinada y permanentemente a los problemas económicos y sociales tanto domésticos como mundiales.

Dentro de este esquema de retos y oportunidades que presenta la globalización las universidades juegan hoy en día un papel vital para el desarrollo del país, al constituirse como las principales generadoras y transmisoras de esos conocimientos o tecnologías de punta, a través de la investigación sistemática que les permita también ser modelo de enseñanza y hacer más sólida su presencia en un mercado altamente competido y en donde se tendrán que ofrecer servicios pertinentes y actualizados que verdaderamente cumplan con todas las expectativas y necesidades educativas del consumidor, del sector empresarial y del país en su conjunto.

Por lo tanto las Instituciones de Educación Superior que continúen con una visión tradicional, encerradas en sí mismas, y no aprovechen las oportunidades que presenta la cultura global que está emergiendo, con todos los elementos humanos y tecnológicos disponibles, serán desplazadas por otras instituciones en las funciones de generación del conocimiento, creación y recreación de la cultura y formación de los técnicos y los profesionales del país.

De tal suerte el sistema educativo de México especialmente el de nivel superior y de posgrado tiene la grave responsabilidad de formar recursos humanos especializados, polivalentes, con actitudes, habilidades y destrezas suficientes, para realizar tareas en las cuales no han sido preparados en los esquemas tradicionales, y que les permita el trabajo en equipo así como adoptar una mentalidad de innovación que se relacione estrechamente con el mundo real con posibilidades de proyectarse como promotores eficaces del cambio que con urgencia requiere México.

1.4.1 Tratado de Libre Comercio y Educación.

Como se indicó en apartados anteriores México a partir de 1982 inició su proceso de apertura al exterior como consecuencia de los desequilibrios económicos que ocurrieron en ese año, dando un paso histórico en 1986 al incorporarse al GATT facilitando la entrada de bienes extranjeros principalmente norteamericanos, al reducir los aranceles correspondientes y la limitación del catálogo de mercancías sujetas a permiso previo de importación. Tiempo después México firmó el Tratado de Libre Comercio con los Estados

Unidos y con Canadá que entró en vigor a partir de 1994 y que desde sus inicios generó en México multitud de reacciones mayoritariamente desfavorables, en diversos sectores públicos y privados siendo uno de los más importantes el ramo educativo. (25)

Partiendo del establecimiento de una zona de libre comercio acordada por las tres partes, el tratado es un conjunto de reglas que sirve para normar los intercambios de capital, mercancías y servicios, fijando reglas para el desarme de las barreras al comercio en la región.

Este convenio de hecho tuvo su origen en dos factores importantes, en primera instancia la intención de los EEUU de asegurar el comercio en determinadas áreas de interés, que le permitiera recuperar su competitividad internacional y el dinamismo en la economía y por otro lado, el poder enfrentar los bloques comerciales que se conformaban en el mundo, como es el caso de la Comunidad Económica Europea y la Cuenca del Pacífico. Además que se abriría la posibilidad de agrandar su zona de influencia para la futura conformación de una zona de libre comercio que abarque desde Alaska hasta Tierra del Fuego. (26)

Cuadro 7: Contenido del Tratado de Libre Comercio (TLCAN).

Primera Parte:	Aspectos Generales
Segunda Parte	Comercio de Bienes: Acceso a Mercados.
Tercera Parte	Barreras Técnicas al Comercio.
Cuarta Parte:	Compras del Sector Público.
Quinta Parte:	Inversión, Servicios y Asuntos Relacionados.
Sexta Parte:	Propiedad Intelectual.
Séptima Parte:	Disposiciones Administrativas Institucionales. (Controversias).
Octava Parte:	Otras Disposiciones.

Fuente: Diario Oficial del 20 de diciembre de 1993

Pallán (27) establece que la competitividad de un país en el seno de cualquier tratado comercial deberá sustentarse en el nivel educativo alcanzado por su fuerza de trabajo. Al respecto se remite también a una frase muy significativa del economista estadounidense John Kenneth que dice " sin alfabetización y educación el éxito económico es imposible", cuya moraleja es que un país sin la suficiente educación en su fuerza de trabajo difícilmente podrá sobrevivir en un mundo globalizado.

En este sentido México tiene actualmente agudas asimetrías o brechas en relación a las potencialidades de los Estados Unidos y de Canadá principalmente en la economía, la producción y la educación, dando como resultado un panorama muy desventajoso y poco competitivo.

De estas brechas una de las más impactantes derivadas del Tratado de Libre Comercio es sin duda la diferencia marcada en la capacidad y el adiestramiento de la fuerzas laborales de esos países comparada con la realidad mexicana, situación que repercute necesariamente tanto en la calidad como en la cantidad de producción de bienes o servicios tanto de sus respectivos sectores empresariales como del país en general.

Confirmando lo anterior, el Banco Mundial auspició un estudio con la finalidad de identificar la composición existente entre la capacidad de la fuerza laboral y el grado de escolaridad alcanzado en diversos países, el cual realizó G. Pasacharopulos, uno de los más prestigiados economistas educativos en el mundo, en donde se identificó que México tiene una enorme proporción de analfabetismo en su población, situación que se convierte en abismal comparada con los índices alcanzados por Estados Unidos y por Canadá quienes entre si tienen una composición muy semejante, lo que necesariamente disminuye la posibilidad de aprovechar plenamente las oportunidades comerciales que brinda el mencionado tratado trilateral.

Otro factor colateral de importancia relevante es el desarrollo de ciencia y tecnología, donde también se identificaron grandes diferencias en:

- La inversión realizada en este concepto por los tres países tomando como base sus respectivos productos internos brutos.
- La disponibilidad en cada país, de recursos humanos orientados a desarrollar labores de investigación científica y tecnológica.

En este escenario nada halagador de diferencias alarmantes, México deberá solucionar dos cuestiones altamente prioritarias:

- Lo que hay que hacer para competir adecuadamente.
- Cómo hacer frente a la dependencia tecnológica presente y potencial.

La solución a esas interrogantes es diseñar nuevos quehaceres de las instituciones de Educación Superior (IES) para adaptarse rápidamente tanto a las condiciones del TLC como a la apertura comercial con socios de otras latitudes, situación que ya está sucediendo en la actualidad, y que les permitan afrontar las novedosas condiciones de mercados, comercio, trabajo y la vinculación del país con los procesos de globalización económica.

Algunas acciones de reforma educativa a nivel superior y de posgrado, que México deberá adoptar con celeridad, son las siguientes:

- a) Reestructurar o modernizar la currícula de las carreras ya existentes.
- b) Crear nuevas carreras de acuerdo a las necesidades modernas de la sociedad.
- c) Adaptación, desarrollo o transferencia de tecnologías en las diversas áreas de estudio, dando más énfasis al proceso productivo.
- d) Desarrollar actividades de extensión universitaria eficiente para la difusión adecuada del conocimiento.
- e) Mantener como objetivo primordial la formación de recursos humanos calificados.
- f) Incrementar los intercambios y relaciones culturales y académicas con Estados Unidos y Canadá para promover el desarrollo de su sistema de educación superior, con la intención de atender las necesidades derivadas de la relación trilateral y también las propias del desarrollo nacional.

Complementando la propuesta anterior habría que agregar también, otros elementos fundamentales para lograr un alto índice de competitividad en el mercado educativo, como es la implantación o consolidación de un sistema de planificación estratégica y de calidad total, que como factores especialmente críticos, deberán sustentar el contexto general de

la gestión universitaria, máxime que los países socios de México en este tratado desarrollan estas herramientas de manera muy completa y eficiente.

Es conveniente señalar que la realidad mexicana nos dice que en la mayoría de los casos las instituciones educativas de nivel superior no han podido responder plenamente a las nuevas exigencias nacidas de la penetrante globalización, toda vez que no han salvado obstáculos de:

- Estructura.
- Organización.
- Financiamiento.

1.4.2 Ley General de Educación.

Ese escenario global irreversible como ha sido establecido exige entonces un cambio radical en el tradicional sistema educativo de nuestro país con la finalidad de promover la modernidad, pertinencia y desarrollo de los conocimientos necesarios en la comunidad, en esas circunstancias una de las principales acciones de México tendientes a readecuar y modernizar el conocimiento en general y por consecuencia el de nivel superior fue promulgar la Ley General de Educación en 1993 haciendo énfasis entre otros preceptos en el laicismo, acceso al alcance de todos, la gratuidad de la enseñanza básica, carácter nacionalista y el estableciendo el derecho de todos los individuos de recibir educación.

La ley General de Educación como parte del Plan Nacional de Desarrollo se erige como una de las estrategias principales de nuestro país para reordenar y modernizar su sistema educativo, para que sea capaz de promover la capacitación de su fuerza de trabajo.

Cuadro 7: Estructura de la Ley general de Educación.

Capítulo I	Disposiciones Generales.
Capítulo II.	Del Federalismo Educativo.
Sección I	De la Distribución de la Función Social Educativa.
Sección II	De los Servicios Educativos.
Sección III	Del Financiamiento a la Educación.
Sección IV	De la Evaluación del Sistema Educativo Nacional.
Capítulo III	De la Equidad en la Educación.
Capítulo IV	Del proceso Educativo.
Sección 1	De los Tipos y Modalidades de Educación.
Sección 2	De los Planes y Programas de Estudio.
Sección 3	Del Calendario Escolar.
Capítulo V	De la Educación que Impartan los Particulares.
Capítulo VI	De la Validez Oficial de Estudios y de Certificación de Conocimientos.
Capítulo VII	De la Participación Social en la Educación.
Sección 1	De los Padres de Familia.
Sección 2	De los Consejos de Participación Social.
Sección 3	De los Medios de Comunicación.
Capítulo VIII	De las Infracciones, Sanciones y Recursos Administrativos.
Sección 1	De las Infracciones y las Sanciones.
Sección 2	Del Recurso Administrativo.
Transitorios.	

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 13 de marzo de 2003.

Algunos aspectos importantes de esta ley en relación con la educación superior son:

- a) Regula la educación que imparten tanto el Estado como los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios (RVOE), siendo de observancia general en toda la república.
- b) El establecimiento de instituciones educativas que realice el Poder Ejecutivo Federal por conducto de otras dependencias de la Administración Pública Federal, así como la formulación de planes y programas de estudio para dichas instituciones, se harán en coordinación con la Secretaría. Dichas dependencias expedirán constancias, certificados, diplomas y títulos que tendrán la validez correspondiente a los estudios realizados.
- c) Las instituciones del sistema educativo nacional impartirán educación de manera que permita al educando incorporarse a la sociedad y, en su oportunidad, desarrollar una actividad productiva.
- d) Promover permanentemente la investigación que sirva como base a la innovación educativa.
- e) Impulsar el desarrollo de la enseñanza tecnológica y de la investigación científica y tecnológica.
- f) Fomentar y difundir las actividades artísticas, culturales y físico-deportivas en todas sus manifestaciones.
- g) Para ejercer la docencia en instituciones establecidas por el Estado, por sus organismos descentralizados y por los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, los maestros deberán satisfacer los requisitos que, en su caso, señalen las autoridades competentes.
- h) Evaluación del Sistema Educativo Nacional.- Corresponde a la Secretaría la evaluación del sistema educativo nacional, sin perjuicio de la que las autoridades educativas locales realicen en sus respectivas competencias. Sus resultados serán tomados como base para que las autoridades educativas, en el ámbito de su competencia, adopten las medidas procedentes.
- i) Desarrollarán programas para otorgar becas y demás apoyos económicos a educandos. Promoverán mayor participación de la sociedad en la educación, así como el apoyo de los particulares al financiamiento y a las actividades a que se refiere este capítulo.
- j) Financiamiento a la Educación.- El Ejecutivo Federal y gobierno de cada entidad federativa, concurrirán al financiamiento de los servicios educativos públicos. Los recursos federales recibidos para ese fin por cada entidad federativa no serán transferibles y deberán aplicarse exclusivamente en la prestación de servicios y demás actividades educativas en la propia entidad.
- k) El gobierno de cada entidad federativa, de conformidad con las disposiciones aplicables, proveerá lo conducente para que cada ayuntamiento reciba recursos para el cumplimiento de las responsabilidades que en términos del Artículo 15 estén a cargo de la autoridad municipal.
- l) El gobierno local prestará todas las facilidades y colaboración para que, en su caso, el Ejecutivo Federal verifique la correcta aplicación de dichos recursos.

1.4.3 Financiamiento de la Educación Superior.

Como se ha comentado el escenario global del TLC obliga a nuestra nación, a formar recursos humanos de alto nivel en las instituciones de educación superior, capaces de planear y consolidar el desarrollo económico y social de México. Esta exigencia solo

podrá lograrse a través de un sistema adecuado de financiamiento a las instituciones educativas a nivel superior que en su mayoría es sustentado por el gobierno federal, y cuyos montos deben ser visualizados como una inversión y no como un simple gasto.

Carlos Muñoz (28) refiriéndose al sector educativo público, establece que es un hecho que la escasez de recursos a la cual se ha venido enfrentado especialmente a nivel superior en ocasiones no permite cubrir de forma eficiente los requerimientos de:

- a) Absorber el crecimiento de la matrícula.
- b) Asegurar la igualdad de oportunidades de acceso y permanencia en las IES.
- c) Contrarrestar las repercusiones que han tenido las restricciones financieras en la calidad de la educación.

Necesidad de absorber el crecimiento de la matrícula.

La cantidad de estudiantes de primer ingreso en México tradicionalmente ha venido incrementándose a través del tiempo, lo que exige un monto cada vez mayor de recursos estatales para cubrir sus necesidades, sin embargo la notoria escasez de éstos, ha propiciado que la matrícula tienda a permanecer prácticamente igual en las instituciones públicas y que su crecimiento sea mínimo año con año, fenómeno que origina el alto porcentaje de rechazo de alumnos que solicitan inscripción de nuevo ingreso.

Necesidad de asegurar la igualdad de oportunidades de acceso y permanencia en las instituciones educativas a nivel superior.

La ley General de Educación como ha sido enunciado anteriormente dentro de sus disposiciones principales promueve la equidad en la educación, en este sentido los recursos que se utilicen, deberán garantizar tanto la eficiencia terminal de los educandos como la igualdad de oportunidades para ingresar a las instituciones públicas de educación superior y que éstas no se relacionen con los estratos socioeconómicos.

Necesidad de contrarrestar las repercusiones que han tenido las restricciones financieras en la calidad de la educación.

Las restricciones financieras en las instituciones públicas están interfiriendo en el funcionamiento competitivo de las instituciones educativas a nivel superior, situación que ha detonado en los últimos años la necesidad, de desarrollar una política de evaluación de la educación en este nivel formativo. La estrategia obligada será entonces encontrar mecanismos adecuados para asegurar la calidad en los servicios independientemente del volumen de recursos disponibles.

Dichas restricciones han hecho indispensable la instrumentación de mecanismos académicos y administrativos que aseguren el correcto empleo y aprovechamiento de los recursos asignados, ya que aunque hubiera una disponibilidad adecuada de éstos, de ninguna manera se asegura una mayor eficiencia en su utilización por parte de las instituciones educativas a nivel superior.

Cabe la observación que además de las asignaciones proporcionadas por el estado, las IES pueden obtener recursos financieros a través de asociaciones civiles, egresados, investigación y desarrollo, educación continua e iniciativa privada, y también por medio de cuotas a alumnos de licenciaturas como de posgrados y que pudieran cobrarse por concepto de inscripciones, exámenes etc, sin embargo en el caso de estos últimos y de

otros análogos que puedan existir, se tiene la problemática de que son sumamente volátiles debido a las inconformidades del estudiantado ocurridas recientemente.

Mendoza (29) menciona que una de las características del sistema educativo a nivel superior en México, ha sido la de un sistema relativamente homogéneo donde predominaba la UNAM, evolucionando posteriormente a:

- a) Una extensión de universidades públicas en todo el país.
- b) Un sistema de educación tecnológica en el ámbito nacional.
- c) Una presencia cada vez más intensa del sector privado en la educación superior con una amplia extensión geográfica.

Las universidades privadas al paso del tiempo se han convertido en un elemento sumamente importante para colaborar con el gobierno en su responsabilidad de buscar el progreso de México dentro del escenario globalizado y colateralmente aliviar de alguna manera, la incapacidad manifiesta del estado para atender la demandas sociales en relación con estos servicios educativos a nivel superior.

Desde sus orígenes los promotores de su creación estaban concientes que para su sobrevivencia se requeriría de aportaciones que realizarían los propios usuarios de los servicios formativos, situación que en aquel entonces no era de mayor importancia para la élite quien como reacción a la educación pública en los planos de ideológico, político y económico deseaban tener universidades moldeadas para cubrir necesidades como:

- a) Una educación integral que no tuviera roce con el nivel socioeconómico medio y bajo cuya participación en las universidades públicas cada vez era más intensa.
- b) La formación de recursos humanos con un perfil directivo para el manejo de sus empresas, lo que no ocurría en las universidades públicas.
- c) En aquel entonces la educación universitaria se enfocaba con mayor énfasis hacia la producción, mientras que la sociedad económicamente poderosa requería la formación de profesionales con un perfil gerencial adecuado, para dirigir eficientemente sus empresas.
- d) En las universidades públicas privaba un ambiente sumamente politizado y estadista, situación que no era del agrado de la élite.

Mendoza (30) también hace mención de que la primera institución de educación superior privada de nuestro país fue la Universidad de Guadalajara fundada en 1935, seguida en el año de 1943 por dos instituciones importantes en el ámbito nacional como son la Universidad Iberoamericana y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey mientras que la Universidad La Salle se creó en 1962.

En lo que su financiamiento se refiere, las instituciones de educación superior privadas no es tan complejo como sucede en las del estado, en virtud de que lo realiza vía autofinanciamiento, es decir con el cobro contractual de todos los servicios que proporcionan a sus alumnos a través de cuotas de inscripción, colegiaturas mensuales en licenciaturas o posgrados, o bien por derechos para titulación, exámenes adicionales, cursos o talleres, de estacionamiento o por servicios que se presten al sector empresarial y a la sociedad, relativos a la educación continua y extensión universitaria, a través de asesorías y capacitación.

Capítulo 1 Globalización: Referencias bibliográficas.

2. DELVALLE, Jorge. *Las Universidades y el Tratado de Libre Comercio*. en: Pablo Latapí (coordinador). *Un Siglo de Educación en México* (Tomo 2). México FCE. [Biblioteca Mexicana]. 1998.
2. ESTAY, Jorge. *La Globalización y sus significados*. En José Luis Calva (coordinador). *Globalización y Bloques Económicos. Realidades y Mitos*. México. Universidad de Guadalajara, Universidad Autónoma de Puebla y Juan Pablos Editor. 1995.
3. DELVALLE. *Ob. Cit. Ref. 1*.
4. Nuevo Diccionario Humanista. *Índice de conceptos del Centro Mundial de Estudios Humanistas* (en línea). España. disponible en:
URL: <http://www.sextocontinente.org/mdnh/diccionario/mundializacion.html>. (consultado julio del 2004).
5. MÁSPERO, Emilio. *Conferencia: Mundialización, globalización y la patria grande. impartida por Emilio Máspero*. Universidad de los Trabajadores de América Latina. Emilio Máspero. (En línea). Caracas Venezuela. disponible en:
URL: <http://www.uta.org/integracion>. (consultado julio 2004).
6. SCHOOYANS, Michel. *La ONU y la globalización*. (En línea). San Antonio Texas. disponible URL:<http://www.nuevaopinión.com/Reportaje/ONU/onu.htm>. (consultado febrero 2004).
7. GILLÉN, Arturo. *La Mundialización de la economía y la reforma del sistema monetario y financiero internacional en globalidad, crisis y reforma monetaria internacional*. México. UNAM -UAM-Editorial Miguel Ángel Porrúa. 1999.
8. ESTAY. *Ob. Cit. Ref. 2*.
9. Nuevo Diccionario Humanista *Ob. Cit. Ref. 4*.
10. MÁSPERO. *Ob. Cit. Ref. 5*.
11. SCHOOYANS *Ob. Cit. Ref. 6*.
12. ZORRILLA, Santiago y MENDEZ, José Silvestre. *Diccionario de economía*. 5 ed. México. Ediciones Océano. 1998.
13. DELVALLE *Ob. Cit. Ref. 1*.
14. PALLAN, Carlos. *Escolaridad, fuerza de trabajo y universidad frente al tratado de libre comercio*. en: Pablo Latapí (coordinador). *Un Siglo de Educación en México*. (Tomo 2). México. FCE, [Biblioteca Mexicana].1998.

15. MÉNDEZ, José Silvestre. *Problemas económicos de México*. 2 ed. México. McGraw Hill. 1999.
16. GONZÁLEZ, Luis. *El Liberalismo triunfante, historia general de México*. México. Colegio de México. 2000.
17. MEYER, Lorenzo. *De la estabilidad al cambio, historia general de México*. México. Colegio de México. 2000.
18. GONZÁLEZ. Ob. Cit. Ref. 16.
19. SECRETARIA DE MARINA, ARMADA DE MÉXICO. *Sinopsis histórica de la armada de México*. (en línea). México. Disponible en:
 URL <http://www.semarmar.gob.mx/historia/sinopsis2.htm#francesa>. (consultado julio 2004).
20. MÉNDEZ. Ob. Cit. Ref. 15.
21. MÉNDEZ. Ibidem.
22. MALPICA, Luis. *La independencia de México y la revolución mexicana a través de sus principales documentos constitucionales, textos políticos y tratados internacionales. (1810-1985)*. Tomo 1. Editorial Limusa. 2002.
23. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. *Evolución del sistema político mexicano y los efectos de la globalización*. (En línea) México, disponible
 URL <http://www.sistema.itesm.mx/va/temporal/Sinteticos/Analiticos/EC00000.htm>. (consultado diciembre 2003).
24. DELVALLE. Ob. Cit. Ref. 1.
25. PALLAN. Ob. Cit. Ref. 14.
26. VARELA, Gonzalo. *Tres décadas de transformación en la educación superior mexicana, resultados y perspectivas*. (en línea). México. CEIICH-UNAM. disponible.
 URL <http://www.unam.mx/ceiich/educacion/varela.htm>. (consultado enero 2004).
27. PALLAN. Ob. Cit. Ref. 14.
28. MUÑOZ, Carlos. *Financiamiento de la educación superior. La experiencia en México*. Revista Mexicana de Sociología Instituto de Investigaciones Sociales. UNAM. México. 4(93). 1999.
29. MENDOZA, Javier. *La Educación superior privada*. en: Pablo Latapí (coordinador). *Un Siglo de Educación en México*. (Tomo 2). FCE. [Biblioteca Mexicana]. México, 1998.
30. MENDOZA. Ibidem.

2 CALIDAD

2.1 Concepto.

Hablar de calidad resulta en la mayoría de las veces algo subjetivo que nos conduce a hablar de algo bueno, adecuado, mejor, superior, apto, excelente, etc.

Sin embargo procurando entender este concepto en forma más precisa, que mejor que partir de su origen etimológico que se deriva de la palabra *Kelos*, que significa bueno, hermoso, favorable y del latín *Qualitatem* que significa propiedad, es decir "Algo que Tiene la Propiedad de ser Bueno, Hermoso o Favorable".

El diccionario contiene variadas versiones de lo que es calidad, entre otros presentamos el de Porrua para la lengua española que dice "manera de ser de una persona o cosa"; El Webster's New World Dictionary en su versión estudiantil lo contempla como "lo que hace que algo sea lo que es, elemento característico, naturaleza básica, el grado de la excelencia de una cosa, superioridad; El Pequeño Larousse establece que "es la propiedad o característica de una cosa que permite apreciarla como mejor, igual o peor que las restantes de su especie".

Las definiciones de los citados diccionarios no son prácticas, ya que hablan en términos generales de lo que definen como calidad sin embargo adolecen, de la idea de su aplicación en los negocios y en la industria.

En el sentido empresarial, la calidad ha sido definida por muchos autores relacionados con este tema, entre los que destacan los siguientes:

Edwards Deming.

"Grado predecible de cumplimiento de requisitos y de costo satisfactorio del mercado".

Joseph Juran.

"Adecuación de un producto o servicio al uso"

Philip Crosby.

"Cumplir con los requisitos"

Kaoru Ishikawa.

"Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor"

Al analizar estos conceptos, puede observarse que existe una clara tendencia a cumplir con ciertos atributos o requisitos para lograr la satisfacción de quienes compran los productos o que hacen uso de los servicios que se producen.

Por lo tanto, Calidad puede definirse como la intención organizacional de lograr la satisfacción de los clientes o usuarios, cumpliendo plenamente con sus expectativas y necesidades a precios adecuados.

2.2 Historia y Trascendencia de la Calidad.

El aseguramiento de la calidad es un aspecto importante de las apreciaciones de producción en toda la historia, en los murales egipcios de alrededor de 1450 a.C. muestran inspección y medición, las piedras de las pirámides están cortadas con tal precisión que es imposible introducir la hoja de una navaja entre ellas y como existía variación en los materiales, fue necesario un método de control de la calidad.

Durante la edad media en Europa, los artesanos diestros aparte de fabricantes también fueron inspectores. Se formaron gremios de artesanos, maestros, jornaleros y aprendices, para asegurar una capacitación adecuada en la producción con calidad.

A mediados del siglo XVIII, Whitney diseñó máquinas y herramientas especiales, capacitando a los trabajadores, para que manufacturaran partes según diseño fijo que se median y comparaban con un modelo, sin embargo subestimó el efecto de las variaciones en los procesos de producción (mismo obstáculo que viene afectando a los administradores de los tiempos actuales). Esta situación condujo finalmente a la Revolución Industrial e hizo del aseguramiento de la calidad, un elemento determinante del proceso de producción.

A principios de siglo XX Frederick Taylor (1) originó un nuevo concepto de la producción, al descomponer un trabajo en tareas individuales, separando las áreas de inspección de las de manufactura.

En 1931 Walter Shewart (2) publicó su obra " Economic Control of Quality of Manufactured" (Control Económico de la Calidad de Productos Manufacturados), en la que plantea principios fundamentales para el uso de cuadros de control estadístico de la calidad, motivo por el que se le ha considerado, como el padre del control moderno de la calidad. En doctor Deming posteriormente se apoyó también en estos estudios.

Después de los aportes de Shewart en 1942 se aprobaron y publicaron los "Estándares Z", conocidos como "Los Indicadores de la Calidad de la Guerra", que enfocaban el uso de cuadros de control, para el análisis de datos y su aplicación durante la producción de armamento.

Una vez concluida la segunda guerra mundial, Japón se encontraba frente a la complicada tarea de reconstrucción del país, y en aquel momento las fuerzas de ocupación de los Estados Unidos, decidieron apoyar esta tarea, sin embargo su principal finalidad, era la de controlar y evitar que el país asiático pudiera recuperar su capacidad bélica.

Llevaron a un importante número de expertos para ayudar en la labor, aunque primero debieron ganarse la confianza de los japoneses, quienes aún los veían como enemigos. Para ello crearon la CCS (Civil Communication Section), que debía

difundir mensajes pro estadounidenses, lamentablemente en ese entonces. las personas no contaban con radios suficientes.

Para reducir el problema se construyeron industrias productoras de radios, sin embargo, el personal con que se contaba carecía de experiencia por lo que el resultado fue de artículos de muy baja calidad.

Esta situación provocó que se creara el NETL (National Electric Testing Laboratory) con la responsabilidad de controlar la calidad, estableciendo la política paralela de capacitar a la nueva generación de administradores con este propósito.

Entre los principales temas de capacitación se incluyó el control estadístico de la calidad y especialmente los aportes de Walter Shewart, metodología hacia la que Japón decidió orientar sus intereses, sobre todo porque consideraban que tal vez esta variable, fue el factor determinante para la victoria de los Estados Unidos en la guerra concluida.

Solicitaron a la mencionada CCS, que les recomendara a expertos que pudieran profundizar y reforzar el tema, sin embargo Shewart no se encontraba disponible para entonces, así que les enviaron a Edwards Deming, quien en 1950 entrenó a una gran cantidad de ingenieros, administradores y ejecutivos de primer nivel, enfocándose en aspectos claves como son:

- a) El ciclo de los principios del control de calidad.
- b) Las causas de las variaciones.
- c) El control de los procesos de los cuadros de control.

Posteriormente llegó Joseph Juran para realizar conferencias respecto al rol de la gerencia, en la promoción de las actividades de control de la calidad, esta visita marcó los primeros pasos de ese país hacia la calidad total.

Los japoneses fusionaron las enseñanzas de Deming y de Juran, con la propuesta de administración por objetivos de Peter Druker, y dieron los primeros pasos hacia la "Planeación Estratégica de la Calidad Total".

En 1957 aparece la primera publicación japonesa relativa a éste tema denominada " El Control de Calidad en Toda la Compañía" cuyo autor fue Mitsubishi, quien hace un gran avance en los conceptos modernos de calidad, profundizando y centrando su visión desde el diseño de un producto hasta su consumo o uso, dando origen a lo que hoy se conoce como despliegue de la función de la calidad.

Esta filosofía que busca la excelencia, resultó como un traje a la medida para el país oriental, ya que de alguna manera, comulga con la cultura y valores de ese pueblo como son entre otros, su arraigado nacionalismo, trabajo en equipo, honor, creatividad y lealtad entre otros.

Por otro lado, la paulatina concientización de los consumidores internacionales en cuanto a exigir productos de calidad, en la década de los años ochenta se da un

hecho por demás asombroso cuando la Hewlett Packard, después de probar 1000 chips de RAM (Random Access Memory o Memoria de Acceso Aleatorio) de tres fabricantes estadounidenses y tres japoneses, se encontró que los chips de estos últimos, tenían una frecuencia de cero fallas en comparación con once detectadas, en los productos del fabricante americano.

Por otra parte las empresas transnacionales que han logrado imponer en el mundo sus marcas, se sienten orgullosas por sus logros obtenidos en el terreno de la calidad, sin embargo esta situación pudiera ser inmerecida ya que en realidad, han adolecido de calidad en sus productos o servicios, como puede observarse en los ejemplos siguientes:

1. El accidente del Concorde en París mató a 109 personas.
2. La empresa Firestone, tuvo que retirar 6.5 millones de llantas del mercado debido a los problemas de diseño e inspección.
3. El transbordador Ukralio, se hundió en el mar Egeo con un saldo de 217 muertos.
4. El satélite Solidaridad quedó inservible cuando sólo tenía el 50% de su vida útil.
5. Chrysler hizo un llamado para revisar el sistema de alimentación de combustible que afectó a 1.16 millones de vehículos en Estados Unidos.
6. La General Motors de Brasil retiró de la venta unidades debido a problemas con la suspensión.

Surge entonces en los Estados Unidos, la urgente necesidad de combatir los avances japoneses, que aunados al desastre del transbordador Challenger en 1986, obligaron a reforzar esfuerzos en la inspección minuciosa de la producción, lo que propició la creación de la Consumer Product Safety Commission (Comisión para Seguridad de Productos al Consumidor).

Tiempo después la NASA estableció un premio de Excelencia de Calidad y Productividad, cuya meta fue promovida por los altos ejecutivos a la industria en general, como una de las claves de competitividad mundial y para 1987, la mayoría de las empresas emprendieron campañas extensas de mejoramiento de la calidad como el caso de la Ford Motors Company, que contrató a Edwards Deming, para revolucionar sus métodos en ese sentido.

En este mismo año el gobierno estadounidense decidió, que octubre fuera *"El Mes de la Calidad"*, estableciendo también una ley denominada Malcom Baldrige National Quality Award, símbolo que intentó lograr el liderazgo de la calidad en el mundo.

Actualmente la orientación de la calidad, pretende dejar de ser una filosofía dedicada solo a la inspección, muestreo y control, para erigirse como una necesidad prioritaria que afecta a todos los empleados y desde luego a todos los procesos organizacionales y que posibilite su competitividad en el mercado ya que ahora. los consumidores están en mejor posición para evaluar y escoger a quien comprar sus productos o servicios, es decir, se ha llegado a la etapa de los juicios

severos que han cambiado la actitud de la sociedad moderna, donde el comprador ya no se preocupa, sino que quien ahora debe preocuparse es el proveedor. Hasta las organizaciones que gozaban del acaparamiento o monopolio de los mercados, ahora deben encarar la competencia aguda tanto internacional como local.

Como puede observarse, a medida que la globalización de la economía avanza, se agudiza también la necesidad de incrementar la capacidad competitiva de los países y de las organizaciones, basada en el establecimiento de un sistema de gestión de calidad a todo lo largo y ancho de la empresa, para hacer las cosas bien desde la primera vez y para mejorar la producción de bienes y servicios en beneficio de quien los compra o utiliza.

La historia misma mantiene vivo un paradigma muy importante, que nos indica que sólo aquellas instituciones que han desarrollado sistemas de gestión basados en tales principios, no sólo han permanecido vigentes en la actualidad, sino que han logrado posicionarse en lugares privilegiados en los mercados internacionales.

Lograr lo anterior significa un considerable esfuerzo planeado y dirigido, para lograr la mejora de sus procesos internos, agregar mayor valor en cada paso de sus procesos, eliminar recursos innecesarios en el diseño, producción, venta y servicios post venta, así como para consolidar positivamente las relaciones con clientes, empleados, proveedores y con la sociedad en general, quien cada día es más exigente e informada.

2.3 Generaciones de la Calidad.

Actualmente se ha escrito un sinnúmero de aspectos teóricos de muchos autores considerados como gurús o escritores más connotados y trascendentes, sobre los enfoques diversos de la calidad.

En esta sección presentamos las aportaciones que han realizado sobre el tema, los principales filósofos internacionales, quienes han desarrollado diversos modelos relativos a cómo instrumentar, medir, administrar y mejorar la calidad.

Gran impacto tuvieron sobre la estructuración del movimiento internacional por la calidad, personalidades como Edwards Deming, Joseph Juran, Kaoru Ishikawa, Philip Crosby y Michael Hammer cuyas respectivas obras, han sido verdaderos detonantes para desarrollar nuevas formas de gestión en diversas organizaciones tanto estatales como particulares, cuya principal finalidad es lograr un crecimiento exitoso, basado en la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes de los productos y servicios.

Como podrá observarse en el desarrollo del capítulo, estos enfoques tienen principios similares en algunos casos, aunque cada uno barnizado con los puntos de vista y filosofía de cada autor.

2.3.1 Edwards Deming: La Mejora Continua.

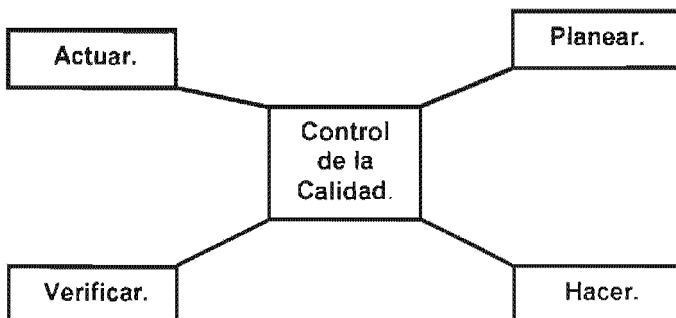
Fue de una de las máximas figuras del movimiento de la calidad en el mundo, nació y creció en Wyoming (USA) en el año de 1900, estado donde desarrolló sus estudios universitarios, cursando después una maestría en física y matemáticas en la universidad de Colorado, obteniendo el doctorado en 1924. (3)

Trabajó en la planta de Hawthore en la Western Electric Co., donde aprendió de Walter Shewart la estandarización y control de la producción de teléfonos, y como ha sido comentado anteriormente, fue uno de los artífices del liderazgo actual de Japón en cuanto a la calidad de sus productos, país donde impartió una serie de conferencias sobre el control de la calidad, cuyos textos fueron adoptados por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), para crear las bases de su impresionante resurgimiento económico.

Esta situación permitió a la JUSE, establecer el premio Deming para aquellas instituciones o personas que se caracterizan por su interés en implantar la calidad, sin embargo curiosamente, no tuvo reconocimiento en su país natal sino hasta el año de 1980, después de haber participado en un documental de televisión de la NBC titulado "Si Japón puede ¿ Por Qué Nosotros No?"

Tiempo después el emperador Hiroito de Japón, le concedió la medalla de la Segunda Orden del Tesoro Sagrado y finalmente, fue reconocido también en los Estados Unidos de América, por la trascendencia de sus aportaciones, recibiendo diversas condecoraciones.

Deming centra la aplicación del control de calidad, utilizando el proceso o círculo, el cual se compone de las siguientes cuatro etapas:



Metodología que recomienda utilizar en cualquier actividad, para estar en posibilidades de lograr sistemáticamente los resultados esperados, partiendo de información confiable.

Planear.

En esta etapa se deben de cumplir tres pasos:

- Definir los objetivos a lograr
- Determinación de la situación actual, definiendo los problemas a resolver y las áreas de mejora priorizadas en orden de importancia
- Decidir las acciones que se requieran para prevenir, controlar y eliminar las variables que provocan diferencia, entre las necesidades del cliente y la ejecución de los procesos.

Hacer.

Significa desarrollar el plan determinado tal y como fue diseñado, estableciendo los mecanismos de control, para ir evaluando el progreso y corrigiendo las fallas.

Verificar.

Permite comparar los resultados logrados contra los que se esperaban en la implementación del proceso, y cuando se hayan realizado ajustes al original para saber si son o no los adecuados.

Actuar.

De acuerdo a la verificación, se ponen en práctica las modificaciones al plan descubiertas en la etapa anterior.

Si los resultados esperados se han conseguido, entonces deberán estandarizarse y sistematizarse para asegurar el mantenimiento de los mismos.

Este ciclo de hecho, representa un proceso de mejora continua en el que se van estableciendo metas que una vez logradas, conducen a buscar nuevas mejoras en la calidad.

Enfoca así mismo como una necesidad prioritaria, el mejoramiento del producto y cumplimiento de las especificaciones para el servicio, reduciendo la incertidumbre y variabilidad en el proceso de diseño y manufactura.

Identifica para tal efecto dos fuentes de mejora:

- Reducción de las "causas comunes" de variación inherentes al sistema de producción.
- La eliminación de "causas especiales", que son circunstanciales y ajenas al sistema mismo.

Para auxiliar la creación de medidas útiles de la calidad aconseja el empleo de estadísticas, especialmente la gráfica o cuadros de control, proponiendo que todo empleado de la empresa conozca esta técnica para soportar la solución de problemas.

Esta consideración es sólo una parte del razonamiento moderno de Deming, ya que en su libro "Calidad, Productividad y Posición Competitiva" menciona también catorce factores o principios, que deben instrumentarse en las organizaciones, los que mejorarán notablemente sus resultados y coadyuvarán así mismo, a alcanzar la excelencia y la calidad institucional.

Factores de Edwards Deming para la Administración:

1. Crear constancia en el propósito de mejora y en lograr la competitividad.

El objetivo prioritario no debe ser obtener utilidades, sino que éstas deben generarse implícitamente, a través de un plan de calidad, de ser competitivos, lograr el mejor posicionamiento y la permanencia del negocio, así como generar empleos, promoviendo la innovación, la investigación y la capacitación permanente del recurso humano.

2. Adoptar la filosofía del cambio:

Los directivos y el resto del personal deben estar conscientes del reto, aprender sus responsabilidades, y modificar sus actitudes hacia las necesidades actuales del mercado y a la presión de la competencia moderna.

3. Dejar de depender de la inspección masiva para lograr la calidad.

Eliminar la práctica de aplicar inspecciones masivas solo hasta el final de la producción de bienes o servicios, sino mantener un programa de prevención y control de fallas o defectos, en todas y cada una de las etapas del proceso productivo, es decir. debe obtenerse evidencia de que, desde los primeros pasos y durante todo el proceso, el producto o servicio se hace con calidad (4)

4. Terminar con la práctica de negocios exclusivamente sobre precios de marca.

En ocasiones los departamentos de compras, tienen la costumbre de elegir al proveedor que ofrezca el precio más bajo, lo que con frecuencia conduce a buscar que se adquieran insumos de baja calidad. En el proceso de mejora se debe lograr la mejor calidad y trabajar con proveedores con los que se establezca una relación a largo plazo de lealtad, confianza, estableciendo negociaciones eficientes en precio, calidad y oportunidad en la entrega de los productos que se adquieren.

5. Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de planeación, así como de producción y servicio.

El mejoramiento del sistema, significa aumentar la productividad al reducir constantemente el desperdicio, y mejorar día a día la calidad en cada una de las actividades de la empresa y no solo en las labores de producción, lo que comprende la ingeniería, administración, contabilidad, personal, ventas, etc.

6. Implantar métodos modernos de capacitación a todo el personal.

Para lograr la mejora continua se hace indispensable la formación de habilidades en todo el personal incluyendo al directivo, a través de programas de capacitación del recurso humano, ya que éste en una organización desea hacer un buen trabajo, pero con frecuencia no sabe como.

Deming propone diferentes orientar la capacitación en una empresa para :

- a) Que los catorce puntos de la calidad se difundan y manejen en la empresa.
- b) Que los supervisores, administradores y el personal conozcan con precisión sus cargos, responsabilidades y especificaciones operacionales.
- c) Formar equipos de trabajo e implantar técnicas para la solución de problemas.
- d) Manejar métodos estadísticos para el control de la calidad.

7. Administrar a través de un liderazgo efectivo.

El trabajo de la administración debe consistir en liderazgo no en supervisión, ya que la segunda es tan sólo examinar y dirigir el trabajo, mientras que la primera es dar la guía para ayudar a los empleados a hacer mejor sus tareas con menos esfuerzo. Esta variable promueve que el trabajador se sienta orgulloso de su labor.

8. Eliminar el miedo en el trabajo.

El clima organizacional inadecuado en la empresa puede constituirse como peligroso factor de desestabilización dentro de la misma, por lo que este elemento debe instrumentarse y controlarse, de tal manera que promueva la confianza y tranquilidad del trabajador.

El compromiso de la dirección es velar por la seguridad física y emocional de sus empleados y no utilizar la intimidación sino la motivación y promover la comunicación, incentivos o recompensas, filosofía, misión y metas de la organización, a través de programas de capacitación como se indica en el punto 6, para que comprenda las ventajas de la calidad y la mejora de los procesos, de tal manera que no se sienta amenazado, sino comprometido con la mejora continua.

9. Romper las barreras entre los departamentos de línea y los staff.

Con frecuencia los departamentos de la organización compiten entre sí o tienen metas que chocan continuamente, como sucede con los operativos y los de apoyo o staff sin embargo en ocasiones, este fenómeno también se presenta entre los propios integrantes de una determinada área o sección.

El Dr. Deming al respecto propone como estrategia para eliminar estas barreras e incrementar la calidad, la formación de equipos de trabajo, en donde se hace importante la participación de los empleados, al opinar y comprometerse con los objetivos y trabajos comunes, situación que favorece el manejo de un ambiente motivador y de responsabilidad compartida entre todos sus integrantes.

Igual importancia requiere la revisión y rediseño de los sistemas de comunicación interna, ya que el desconocimiento por parte del personal de las metas e incluso de la propia estructura organizacional compuesta por una amplia proliferación de niveles jerárquicos, pueden influir en la obstrucción o distorsión del flujo adecuado de la información a todos los niveles.

La capacitación en este sentido nuevamente aparece como factor vital para el éxito, en donde habrá que precisar también que dentro de la empresa, existen proveedores y clientes internos, ya que la interacción departamental establece canales de comunicación entre estos, y que la falta de cooperación de unos (proveedores) al proporcionar información deficiente o tardía que otros (clientes) requieren para continuar con el proceso productivo, provoca una ruptura peligrosa en algún eslabón de la cadena de valor de los procesos, situación que repercutirá en una baja calidad, lo que seguramente será percibida por los clientes o consumidores externos o finales.

10. Eliminar exhortaciones o lemas.

Deming menciona que hay que eliminar mensajes como cero defectos, hágalo bien desde la primera vez, mejore la productividad etc, ya que estos lemas suponen que todos los problemas de la calidad solo son motivacionales o conductuales y que en realidad no enseñan métodos de mejora. Además según el autor, los trabajadores se sienten frustrados cuando no pueden mejorar o se les castiga por incumplimiento en las metas fijadas, por lo que con mucha facilidad generan resentimientos, desmoralización y relaciones adversas.

11. Eliminar cuotas numéricas y administración por objetivos.

Confirmando el punto anterior, considera que las cuotas o estándares numéricos frenan la productividad ya que solo se busca la cantidad y no la calidad, situación que actualmente ha sido debatida en forma importante, ya que en muchas empresas hoy en día, se manejan estándares o indicadores de eficiencia que habrán de alcanzarse, incluso para poder estar sujeto a certificaciones de calidad.

También considera que a pesar de que cada persona tiene sus propios objetivos, lo que es muy necesario, éstos en ocasiones son establecidos por otras personas de la empresa, corriéndose el riesgo de obtener efectos contrarios a los buscados.

12. Fomentar el orgullo por el trabajo.

La satisfacción de hacer bien el trabajo seguramente coadyuvará a generar en el trabajador un sentido de pertenencia hacia la organización y felicidad por realizar las cosas de manera adecuada, lo que repercutirá en una mayor productividad, calidad, lealtad, interés por el trabajo, espíritu de equipo y mejora del clima organizacional.

Deming cree que una barrera importante para este factor es la evaluación del desempeño, que destruye el trabajo en equipo promoviendo la competencia individual, pensamiento controvertido actualmente en virtud de que hay quien sostiene precisamente lo contrario, al pensar que al medirse la actuación personal sobre todo en actitud y aptitud, se asegura una buena participación a favor del conjunto.

13. Impulsar la Educación y la Automejora.

En este caso establece que la educación del personal de la compañía debe de ser continua y amplia para el mejoramiento, lo que pareciera redundante con el factor seis relativo a la capacitación abordado anteriormente.

La diferencia se presenta en que la educación y la automejora se refieren, a la capacitación adicional en habilidades específicas para el trabajo, ya que la educación es la base de la calidad.

Se visualizan dos aspectos importantes en este sentido:

- a) Capacitación técnica académica.
- b) Capacitación e identificación con aspectos como: misión, filosofía, políticas, programas de desarrollo del recurso humano, metas organizacionales, etc.

14. Tomar la acción para la transformación

El cambio debe iniciarse desde la alta dirección y abarcar a todo el resto de la organización, quienes en conjunto deberán adoptar un compromiso permanente con la calidad y ejecutar un plan de mejora continua.

2.3.2. Joseph M. Juran: Calidad Total.

Nació en Rumania en la primera década del siglo XX, estudió Ingeniería Eléctrica y Leyes, su primera publicación consistió en un folleto denominado "Métodos Estadísticos Aplicables en los Problemas de Manufactura", en el año de 1924 entró a la Western Electric donde pasó mucho tiempo como ingeniero industrial corporativo y consultor en administración. (5)

Es considerado junto con Deming como pionero de los enfoques de calidad que ha hecho importantes aportaciones a nivel internacional, que también lo llevaron a recibir la medalla de la Segunda Orden del Tesoro Sagrado otorgada por Japón.

Su principal aportación al país oriental, fue la de haber conseguido transmitir a los directivos y gerentes empresariales, que el control total de la calidad no es un instrumento aplicable solamente a los trabajadores de planta, sino que es una herramienta que debe instituirse en toda la compañía incluyendo a sus dirigentes, dando paso a la aparición del concepto de calidad total.

Como ha quedado asentado anteriormente el doctor Juran define la calidad como la "Adecuación de un Producto o Servicio al Uso", lo que implica que estos cuentan con las características que el comprador o usuario, ha definido como útiles. Partiendo de esta apreciación, distingue dos tipos de calidad. (6)

a) Calidad en el Diseño.

Establece que los productos o servicios deben satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a sus características, de acuerdo al cuadro siguiente:

Cuadro 1: Calidad en el Diseño. Elementos de la Satisfacción del Cliente

PRODUCTOS	SERVICIOS
Desempeño.	Precisión.
Confiabilidad.	Realización a tiempo.
Durabilidad.	Integridad.
Facilidad de uso.	Amabilidad y cortesía.
Estética.	Anticipación a las necesidades del cliente.
Reputación.	Reputación.
Utilidad.	Servicio Post-Venta.

Fuente: Joseph Juran: Liderazgo para la Calidad (7)

b) Calidad de Conformancia.

Se refiere al grado en que los productos o servicios se apegan a las características de calidad definidos, eliminando las diferencias, tanto de defectos

como de fracasos, entregas a destiempo y fuera de las especificaciones que redundan en menos quejas y por lo tanto, mayor satisfacción del cliente.

Cuadro 2. Calidad de Conformancia. Elementos Principales

PRODUCTOS	SERVICIOS
Artículos sin defectos ni errores en la entrega, durante su uso y en el servicio.	Servicios sin errores durante todo el proceso de producción.
Ventas, facturación y otros procesos sin errores.	Ventas, facturación y otros procesos sin errores.

Fuente: Joseph Juran: Liderazgo para la Calidad (8)

Juran establece que el proceso para el logro de la calidad se basa en tres importantes etapas o principios denominada "Trilogía de Juran", que también se conoce como "Proceso para la Administración de la Calidad" cuya secuencia es:

Planeación de la calidad, control de la calidad y el mejoramiento de la calidad.

Para tal efecto el autor se apoyó en un diseño que llamó Mapa de Carreteras, donde se presentan precisamente y en forma detallada, los pasos y actividades señaladas.

Cuadro 3: Elementos del Mapa de Carreteras y acciones para cada una.

Planeación	Control	Mejoramiento
<ul style="list-style-type: none"> -Fijar objetivos de calidad. -Identificar a los clientes. -Descubrir necesidades de los clientes. -Desarrollar características de los productos para cubrir esas necesidades. -Desarrollar procesos que satisfagan necesidades. -Establecer controles de procesos y transferir operaciones a las fuerzas operativas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Elegir elementos de control. -Elegir unidades de medida. -Evaluar el desempeño real de la calidad. -Comparar el real desempeño con los objetivos de calidad. -Actuar sobre diferencias 	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar necesidades específicas para los proyectos de mejora. -Organizar equipos por cada proyecto. -Diagnosticar causas -Establecer soluciones y probar que son efectivas. -Manejar la resistencia al cambio. -Controlar para mantener los resultados.
<p>ACTIVIDAD</p> <p>Diseñar los productos y procesos para satisfacer las necesidades del cliente.</p>	<p>ACTIVIDAD</p> <p>Durante la elaboración de productos y de los servicios, asegurar el cumplimiento de los objetivos de calidad y corregir desviaciones resultantes.</p>	<p>ACTIVIDAD</p> <p>Elevar los niveles de calidad alcanzados, a través de equipos de mejora, que definen y llevan a cabo proyectos aplicando ideas nuevas.</p>

fuentes: Juran Joseph "análisis y planeación de la calidad" (9)

Por otra parte dentro de la mejora y control de la calidad, propone la utilización de un espiral que independientemente del tipo de organización, sigue una secuencia de eventos relativamente constantes, tomando como eje principal las necesidades del juez, árbitro o cliente, quien finalmente decidirá el grado de calidad que tenga la producción.

Pasos de la Espiral

- a) Retroalimentación de mantenimiento, uso y venta.
- b) Investigación del mercado rutinaria y desarrollo del producto.
- c) Inspección, rediseño y ensayo del proceso de producción.
- d) Compras eficientes.

2.3.3 Kaouru Ishikawa: Control Total de la Calidad.

Nació en Japón en 1915 graduándose como ingeniero químico en la universidad de Tokio, donde posteriormente obtuvo un doctorado. Asumió la presidencia del instituto Mushasi de Tecnología, recibiendo también múltiples distinciones, entre las que destacan el premio Deming, el de Estandarización Industrial y el Grant Award de la sociedad norteamericana de control de calidad, entre otros.

El Doctor Ishikawa (10) fue pionero en la utilización del concepto Control Total de Calidad, definiéndolo como un "sistema eficaz para integrar los esfuerzos, en materia de incremento y mejoramiento de la calidad, realizado por los diversos grupos en una organización, para producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles, con la plena satisfacción de los clientes"

Hizo énfasis en que el control de calidad debe aplicarse no sólo en las actividades de producción, sino en todas las demás áreas de la empresa, es decir, en todas las fases de trabajo.

El control de calidad procura impedir la presentación de defectos, así como su posible repetición en todos los niveles, apoyándose en el proceso de planear, hacer, verificar y actuar de Deming.

Si filosofía administrativa la enmarca en dos orientaciones:

- a) Fundamentos del Control Total de la Calidad.
- b) Fundamentos Administrativos de la Calidad.

Fundamentos del Control Total de la Calidad

1. Control de la Calidad en Toda la Compañía.

Todos los departamentos y personal de la empresa deben participar en forma general, en la búsqueda de la calidad.

2. Educación y Entrenamiento Continuo.

Establecimiento de programas de capacitación al personal, como soporte de la cultura de calidad en las empresas.

3. Establecimiento de Círculos de Calidad.

Conformar equipos de trabajo tanto generales como por áreas específicas de la organización, para promover la participación de todo el personal.

4. Auditorías de Control de Calidad.

Desarrollar funciones de inspección en el desarrollo adecuado de las políticas de calidad en la organización.

5. Aplicación de Herramientas Estadísticas.

Asegurar la calidad a través de instrumentos de diagnóstico, control de la calidad y de mejora continua.

Fundamentos Administrativos

1.- La calidad es Primero, las Utilidades son una Consecuencia.

Coincidiendo con el doctor Deming, menciona que actualmente existe un gran número de empresas que piensan en las utilidades, dejando en segundo término la calidad buscando en forma prioritaria, la forma de reducir costos antes de buscar la satisfacción del cliente.

2. Orientación al Consumidor.

El productor debe pensar y diseñar sus procesos productivos desde el punto de vista del consumidor, para que cumplan con los requerimientos que éste pretende erradicando la idea de que en el mercado, existen vendedores y compradores, e invertir las variables, en compradores que buscarán artículos que los satisfagan y vendedores que deberán cumplir plenamente con esos requerimientos, so pena de dejar de ser competitivos.

3. El Cliente es el Proceso Siguiendo.

La producción de bienes y servicios en las empresas, por lo regular está sujeta a una serie de pasos dentro de los procesos internos que desarrollan las diferentes áreas de la organización, por lo que éstas deben entender, que su obligación no es sólo el siguiente paso de la cadena de valor, sino que su visión debe ser más amplia, como parte importante de un esfuerzo colectivo en la búsqueda de lograr todos en conjunto, la satisfacción de sus clientes externos o finales.

4. Una Administración que Respete a la Humanidad.

Este aspecto tiene una estrecha relación con el clima organizacional, en donde se procure formar un ambiente placentero de trabajo que promueva así mismo, el desarrollo de las capacidades humanas tanto al interior como hacia fuera de la empresa (cliente, proveedores, accionistas, sociedad, etc).

5. Administración Funcional.

Propone la creación de estructuras organizacionales diseñadas de tal manera, que faciliten eficazmente el desarrollo y flujo de las operaciones para que pueda asegurarse la satisfacción plena de los clientes externos y de los internos, que intervienen en los procesos productivos.

6. Hablar con Hechos y Datos

El Dr. Ishikawa enfatiza que lo más importante son los hechos y estos deben ser expresados a través de datos evaluados por medio de la estadística, por lo que propone su utilización para la recopilación de datos, suponiendo que " lo que no se mide, no se puede mejorar".

Por otro lado, fue partidario del bienestar del recurso humano en las empresas para asegurar productividad y calidad, y en el capítulo quinto de su libro *¿Qué es el Control Total de la Calidad?*, establece que "el interés primordial de la administración de las empresas, debe ser la felicidad de las personas ya que si no están contentas y no encuentran la felicidad, la empresa no merece existir." (11)

Este ilustre autor es considerado como pionero del movimiento de círculos de calidad que se extendió rápidamente en otros países del mundo, definiéndolos como grupos pequeños de personas por lo general de un mismo departamento, que en forma periódica se reúnen para identificar, evaluar y solucionar problemas relacionados con la calidad y el trabajo.

Este tipo de cultura organizacional basado en la sinergia promueve:

- a) La mejora de aptitudes personales.
- b) El aumento de la autoestima del individuo.
- c) La ayuda a cambiar las características de su personalidad.
- d) El aumento del respeto por parte del supervisor hacia sus trabajadores.
- e) La comprensión de la compleja labor de supervisar.
- f) El cambio de algunas actividades negativas de los trabajadores.
- g) La disminución de conflictos de trabajo.
- h) El sentido de pertenencia y corresponsabilidad de sus miembros en el logro de los objetivos comunes.

2.3.4 Philip Crosby : Aseguramiento de la Calidad.

Nació en el estado de Virginia, graduándose en la Western Reserve University, fue durante catorce años vicepresidente corporativo en International Telephone and Telegraph (ITT), en 1979 fundó la firma Philip Crosby Associates para crear y ofrecer programas de capacitación. Se erigió como miembro del triunvirato americano de la calidad, junto con Deming y Juran. (12)

Para Crosby el proceso de la mejora continua también debe partir del compromiso de la alta dirección, así como de un pensamiento en el que todos los miembros de la empresa comprendan que sólo es posible lograr la calidad por medio de un cambio en la cultura organizacional, donde los empleados tengan seguridad en un ambiente propicio y con un ingreso suficiente.

Para este autor la administración por la calidad se basa en cuatro pilares:

- a) Calidad en cumplir con los requisitos.
- b) La prevención asegura la calidad.
- c) Cero defectos como norma de rendimiento.
- d) Los costos de calidad como sistema de medición.

En cuanto a la implantación de la calidad en las empresas, plantea un proceso compuesto de 14 pasos con la intención de lograr cumplir con los cuatro pilares mencionados anteriormente:

1. Establecer el Compromiso de la Dirección con la Calidad.

De otra forma cualquier esfuerzo no tendrá la fuerza suficiente para tener éxito.

2. Equipo para el Mejoramiento de la Calidad.

Debe crearse un departamento o gerencia dedicado exclusivamente a coordinar el proceso de la calidad y promover su evaluación dentro de la empresa.

3. Capacitar al Personal en el Tema de la Calidad.

Todo el personal debe estar bien entrenado en el manejo de las herramientas de la calidad para su correcta aplicación y para que pueda hablarse un lenguaje común.

4. Establecer Mediciones de Calidad.

El personal debe conocer su trabajo y el método de evaluarlo con el objeto de prevenir y controlar los procesos, asegurando los niveles de calidad requeridos.

5. Evaluar los Costos de la Calidad

Medir los costos de la no calidad cuando se debe reprocesar alguna actividad por causa de incumplimiento, errores y desperdicios en el desarrollo de los procesos.

6. Crear Conciencia Sobre la Calidad.

Se debe concientizar al personal, acerca del costo de no hacer las cosas bien y los resultados que se obtienen a cambio al aplicar la filosofía "cero defectos". La labor de convencimiento debe esforzarse y eliminar la resistencia al cambio, indicando a los empleados los esfuerzos que realiza la empresa en favor de la calidad.

7. Tomar Acciones Correctivas.

En forma permanente se deben implantar medidas correctivas durante todo el proceso productivo.

8. Planificar el Día Cero Defectos.

En este día se establece el compromiso cero defectos en toda la empresa, para buscar esta característica.

9. Festejar el Día Cero Defectos.

Debe organizarse un evento para reconocer y celebrar los logros alcanzados en cada área de la organización en función de las metas y compromisos adquiridos.

10. Establecer Metas.

Este paso se efectúa después de haber realizado mediciones, para fijar nuevas metas que definen los propios equipos de trabajo, encaminándolos a lograr nuevamente la filosofía cero defectos.

11. Eliminar las Causas de Error.

Debe solicitarse al personal, que señale los problemas que tuvieron en el desarrollo de sus actividades o en la relación laboral, para eliminar no solo los errores sino la causa de éstos.

12. Reconocimientos.

Es importante organizar la entrega de reconocimientos al personal que ha realizado su esfuerzo en beneficio de las políticas de calidad de la empresa. Estos reconocimientos o estímulos no necesariamente deben ser en dinero, sino que existen diversos mecanismos de motivación para el personal eficiente y valioso.

13. Consejo de Calidad.

Es necesario conformar un equipo de trabajo con todos los profesionales de calidad, para que comenten y se retroalimenten con las diversas experiencias en la detección y eliminación de problemas, creando áreas de oportunidad de mejora.

14. Repetir Todo el Proceso.

Aplicando la creatividad, imaginación y tomando en cuenta las necesidades actuales de los clientes, volver a empezar el proceso, ya que la calidad no es un programa sino un hábito que moldea la forma de vida.

2.3.5 Michael Hammer : Reingeniería.

Es asesor de administradores y ejecutivos de diversas compañías a nivel mundial, en el campo de la reingeniería, la que define como " La reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios, para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como costo, calidad, servicio y rapidez".

La reingeniería es espectacular porque no es sólo cuestión de mejoras en los procesos que sean superficiales, ya que las mejoras pequeñas no son suficientes creando nuevas formas o modelos de dichos procesos. (13)

Esta técnica pretende la reestructuración de esquemas que busquen la calidad ya que su finalidad es la mejora continua y segura, de los sistemas de producción de los bienes o servicios en las empresas.

Hammer establece que esta metodología se fundamenta principalmente en lo que él llamó "diamante de sistemas de negocios", que describe a través de cuatro elementos básicos:

- a) Los procesos.
- b) Los trabajos y estructura organizacional.
- c) Los sistemas de administración.
- d) Los comportamientos y creencias.

Utiliza este diamante para describir como y por que se presentan los cambios en una organización, es decir, establece las áreas de oportunidad para rediseñar y conseguir la excelencia.

Conceptos Fundamentales de la Reingeniería. (14)

1. Consiste en empezar de cero, en una hoja en blanco.

Se considera que todo lo que hacíamos antes como personas, empresas, instituciones o gobierno parecería estar mal hecho, considerando los resultados obtenidos.

2. Consiste en cambios radicales .

La reingeniería es enemiga de los cambios graduales e intrascendentes, se habla de cambios de 100%, no de cambios incrementales de 20 o 30%.

3. Está enfocada a procesos.

No a departamentos, áreas, trabajos, personas o estructuras, los principios de la administración que fragmentaban el trabajo en varias unidades ya no funcionan, ahora hay otros nuevos basados en procesos, que se definen como:

"Una serie de actividades que reciben una o más entradas y que generan una salida que es de valor para el cliente".

4. Tiene una visión holística.

Observa todos los procesos desde una perspectiva integral por lo tanto, ve el todo en su conjunto, y no cada una de las partes que lo integran.

5. La división del trabajo ya no funciona.

Hammer reafirma los conceptos establecidos anteriormente y ahora se refiere a que la división de tareas que fue clave para la revolución industrial, ya es obsoleta y hoy en día procede trabajar en forma integrada y dinámica.

6. Es enemiga de la especialización.

La especialidad tiene virtudes pero su defecto es la pérdida de flexibilidad y en reingeniería, es precisamente lo que más se requiere.

7. Se apoya en el principio de la incertidumbre (Teoría del Caos).

En reingeniería todo es intuición pero no ciega. Parte del supuesto de que no existe nada establecido ni predeterminado y que por lo tanto, se debe aprender a administrar o manejar la incertidumbre.

8. Su herramienta principal no es la destrucción creativa.

De una manera creativa hay que construir nuevos procesos y destruir tu empresa anterior para hacer una nueva partiendo de cero, pero esta reestructuración tiene que hacerse de manera sistemática en base a los principios de la transformación organizacional.

9. No hay un "modelo de reingeniería".

Cada quien tiene que hacer su propio proyecto de reingeniería, en el momento de romper con lo anterior, se debe tener una tolerancia a la ambigüedad hasta que se recompongan los procesos, sin embargo es necesario tener conciencia, de que para realizar reingeniería se requerirá de una asesoría o consultoría externa, ya que solo de esta manera, podrá evitarse que se siga haciendo lo mismo de antes pero ahora con un nombre nuevo.

10. Lo más importante es un cambio de mentalidad o de enfoque. Debe pensarse en la disposición de un cambio de actitud, comportamiento y forma de trabajar, por lo tanto nosotros mismos debemos empezar, haciéndonos nuestra propia reingeniería.

11. En un primer momento debe realizarse de arriba hacia abajo. Debe ser iniciado por el líder de la organización, porque si no hay voluntad y decisión de la dirección, no se canalizará el poder y los recursos necesarios.

12. En un segundo momento, la reingeniería requiere un impulso en sentido inverso, de abajo hacia arriba. Si no se involucra a todos los miembros de la organización fracasará, porque estos la boicotarán, sabotarán o la harán más lenta. El involucramiento debe hacerse por convencimiento.

13. Si uno no está convencido es mejor no hacer reingeniería. Los resultados pueden ser desastrosos, ya que se dismantelaría lo que de alguna manera funcionaba en el pasado y no se acabarían de instalar los nuevos procesos, quedándose en el peor de ambos mundos, sin todo lo malo del pasado y sin lo bueno del futuro.

2.4 Cultura Organizacional.

Para desarrollar este apartado, es importante definir lo que debe entenderse por Cultura, por lo que a continuación presentamos algunas de ellas.

Diccionario Pequeño Larousse (1985)

"Conjunto de estructuras sociales, intelectuales, religiosas, artísticas, que caracterizan a una sociedad".

Alvear Sevilla Celina (1999)

"Conjunto de normas, principio y valores que se comparten en un lugar determinado"

Münch Galindo Lourdes (1998)

"Conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbres y capacidades adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad"

Puede observarse que estas tres definiciones coinciden en que Cultura representa la forma de ser, vivir y compartir del hombre como individuo, que en conjunto conforman la personalidad de un núcleo social.

Es claro que la Cultura de un país influye definitivamente en la de las empresas, que a su vez forman parte del núcleo social, situación que es fácil confirmar al ver el grado de desarrollo económico financiero de organizaciones que pertenecen a naciones con un elevado rango cultural, en comparación con muchas limitadas en este sentido, y comprender que esta consideración, será vital para pensar en un diseño de cultura o visión empresarial que no se contraponga con las costumbres establecidas en el país.

2.4.1 Cultura de Calidad.

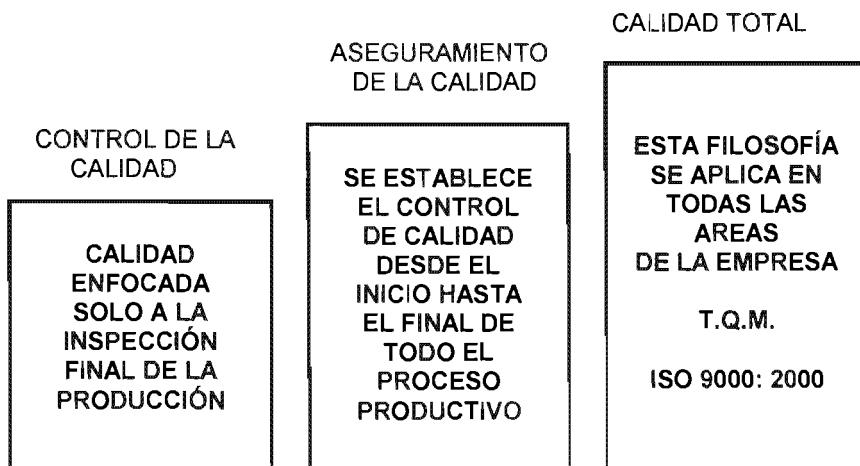
De acuerdo al contexto anterior puede definirse como “el modelo general de conducta, creencias y valores que los miembros de una empresa comparten y en la que es importante la participación, estilo, capacidad y habilidad de la dirección para comprometerse e involucrar al personal para conseguir el fin común de la compañía”.

Desde el punto de vista de la calidad, habrá que crear dentro de la organización la conciencia de que el pensamiento corporativo prioritariamente deberá orientarse a lograr la satisfacción del cliente, lo que presume que cada elemento en la empresa en esté convencido de desarrollar sus labores individuales con calidad.

La cultura de calidad descansa en el rescate de valores y es producto de muchas experiencias obtenidas por la empresa, en la búsqueda de cada vez ser más competitiva, presentándose como estrategia elemental la transformación de hábitos o costumbres en donde prevalezcan las decisiones en consenso sobre el autoritarismo e individualismo y en donde el liderazgo holístico sea su principal virtud, es un reto muy interesante a vencer en las empresas modernas.

2.5 Evolución de la Calidad.

A través de la historia la calidad ha venido presentando una metamorfosis enmarcada en tres grandes etapas



1ª Etapa: Control de la Calidad.

Al aplicarse la inspección de la calidad hasta el final del proceso productivo se tenían sólo dos caminos o se aceptaba o se rechazaba el artículo manufacturado, lo que ocasionaba altos costos de reproceso.

2ª Etapa: Aseguramiento de la Calidad.

La calidad adopta una postura más preventiva al aplicarse la inspección, durante todo el proceso de producción facilitando la detección oportuna de errores de manufactura antes de la terminación de la misma.

3ª Etapa: Calidad Total.

Ahora se hace necesario utilizar esta filosofía en todas y cada una de las áreas de la organización y no solamente en la de manufactura.

2.6 Calidad y Educación.

El término calidad de la educación, está asociado tanto con la capacidad de las instituciones educativas como la de los individuos formados en estas, además de el grado en que satisfacen los requerimientos del desarrollo educativo, económico, político y social de la comunidad a la que están integrados.

Carlos Muñoz (15) comenta que la calidad de la educación desarrolla tareas de análisis y evaluación de los productos o resultados del proceso educativo, a través del estudio minucioso en las relaciones entre los insumos y los procesos que se siguen, con el fin de orientar convenientemente la formación de recursos humanos para impulsar el desarrollo.

Pablo Latapí (16) visualiza la calidad de la educación superior como la readaptación continua de la institución a su multientorno social, cultural, económico y político; o también como una cultura de superación y de autoexigencia que implica necesariamente, la integración de todos los actores de la organización, profesores, cuerpos académicos, personal directivo y de apoyo administrativo, articulándose a través de lo académico y la relación con el entorno sociocultural. En una institución de educación superior de calidad la administración se entiende, en función de apoyos a las actividades académicas y no a la inversa.

Sylvia Schmelkes (17) indica que el impulso más importante para el mejoramiento de la calidad de la educación nace de la escuela misma y que en el centro de los procesos tendientes a mejorar la calidad de la educación desde la escuela, está el equipo humano que en ella labora. De este equipo humano, de su proceso de crecimiento personal y profesional y de las relaciones que este equipo logre establecer entre sí, con sus alumnos y con la comunidad a la que sirve, dependerá la capacidad que la escuela tenga de mejorar la calidad del servicio que imparte y donde el desarrollo profesional de docentes, se encuentra al centro de este proceso.

El proceso globalizador genera una economía mundial cada vez más competitiva, situación comentada anteriormente, escenario que exige cambios tecnológicos, económicos, estructurales y culturales en lo individual y en lo colectivo.

La importancia de los centros escolares en la conformación de reformas a la sociedad, ha estado presente en diferentes momentos históricos de la humanidad, y en los últimos veinte años ha cobrado enorme importancia en Europa, Estados

Unidos y los llamados países del tercer mundo, situación que se confirma a través de los trabajos realizados por la UNESCO titulados "recomendaciones para la educación, tendientes a la comprensión internacional, a la cooperación y a la paz", así como en la "declaración sobre la educación para todos" de 1990. (18)

Lo anterior nos hace ver que la relación escuela-sociedad, ha venido adoptándose como una estrategia tendiente a que los centros educativos se constituyan como formadores de hombres capaces de comprender, desarrollar y aplicar el conocimiento, para beneficio de la humanidad.

Como puede observarse en este modelo de desarrollo, la participación de las organizaciones educativas está ubicada en el centro del paradigma, situación que ha permitido un estrecho acercamiento entre educadores, economistas, políticos y la propia sociedad convencidos que la acumulación y el uso del conocimiento, es sin duda la mejor opción para lograr el crecimiento de naciones y empresas.

La adaptación de cualquier institución educativa al entorno cambiante, no constituye un proceso espontáneo o automático, lo que hace imprescindible una visión reflexiva sobre el futuro, a fin de anticipar una imagen institucional dinámica y compatible a los nuevos escenarios, que permita agregar valor en cada una de las etapas del proceso de producción de los servicios, desde su inicio hasta el final.

Por otro lado los sistemas educativos han adolecido tradicionalmente de una política de formación integral para los alumnos, situación que ha provocado una educación sin cultura de calidad, fuera de las necesidades totales del entorno, sin filosofía e identidad y lo que es peor, ha llevado al hombre y a la sociedad a una crisis de valores, causa de innumerables problemas en todo el mundo, lo que obliga a las instituciones que prestan servicios educativos, a rediseñar sus mapas académicos para apuntarlos al logro de ese objetivo.

Bajo esta premisa, la formación integral que se inspira en el hombre mismo, deberá ser un elemento importante de la calidad en la educación, la que a su vez se constituirá como una herramienta que sirva de plataforma para el diseño de la cultura organizacional de las instituciones educativas. Esta nueva filosofía por lo tanto buscará lograr la satisfacción de los usuarios y beneficiarios del servicio como son los alumnos, docentes, padres de familia, sector empresarial, gobierno y la sociedad en general, orientando sus esfuerzos a tres áreas básicas

- a) Enseñanza.
- b) La investigación.
- c) La gestión o servicios.

Este escenario ha obligado a las autoridades educativas ya sean instituciones públicas o privadas, a dar un nuevo enfoque de calidad al proceso de enseñanza aprendizaje y también a dar énfasis al desarrollo de cualidades y habilidades del ser humano para que: aprendan "*a aprender, a hacer, a estar y a ser*" y además con la firme intención de conseguir comunidad en general "*Buenos Profesionistas que sean Profesionistas Buenos*".

Logrando éste propósito cosecharán recursos humanos que:

- a) Incorporen la cultura de calidad en la práctica de sus acciones diarias.
- b) Reconozcan la importancia de orientar sus objetivos a satisfacer las necesidades de su entorno (sociedad, patrones, clientes, compañeros alumnos, etc).
- c) Adquieran una actitud de servicio y prevención.
- d) Aplique la creatividad e innovación para diseñar nuevas tecnologías y conocimientos científicos.
- e) Sean promotores del cambio soportado en valores humanos.

La formación integral pretende por lo tanto establecer en forma armónica aspectos complementarios a los contenidos programáticos de los planes de estudio, tales como:

- a) Desarrollo de la cultura.
Como son el aprecio por las bellas artes y las manifestaciones artísticas, lo que permitirá enaltecer la vida de los alumnos.
- b) Desarrollo físico.
A través de la instrumentación de actividades deportivas que lo preparen para practicarlas toda la vida y que promueva así mismo, la disciplina, la salud mental y la corporal.
- c) Desarrollo de valores éticos, intelectuales y estéticos.
Promover la manifestación de valores humanos como la honradez, amistad, compañerismo, amor, respeto, orden, limpieza, honestidad, etc. en beneficio propio y de los demás, para crear individuos que sean capaces de dar y no solamente recibir y que antes de exigir derechos, cumplan con todas sus obligaciones, mostrando respeto a cualquier persona, ideología o forma de cultura diferente a la propia.

Así mismo, al hablar de calidad en la educación surge otro elemento también de mucha importancia que es la mejora continua, como estrategia que asegure la calidad permanente en el servicio que se proporciona, por lo que será sumamente necesario definir en principio la situación actual en que se encuentra el nivel de calidad institucional, diagnosticar cómo se llegó a éste punto e instrumentar las medidas correctivas que se requieran.

2.7 Indicadores y Estándares de Calidad.

Los individuos y las empresas de esta época aspiran a la excelencia en los productos o servicios que fabrican o que proporcionan, por lo tanto la búsqueda de la calidad máxima es inagotable, sin embargo es una realidad que no existe la perfección ni la calidad absoluta, pero si un avance paulatino hacia el logro de niveles de creciente satisfacción por parte del hombre y de las organizaciones.

Ninguna empresa puede sobrevivir hoy en día si no es capaz de atraer y retener un número suficiente de clientes o usuarios. Esta intención seguirá siendo una de sus principales preocupaciones a medida de que la competencia se vuelva cada vez más implacable.

La condición más segura para la supervivencia y el éxito será continuar siendo impresionante o memorable para el cliente, a través de la excelencia del servicio o producto proporcionado, lo que definitivamente obliga a todas las organizaciones que pretendan implementar o bien consolidar su sistema de calidad, a desarrollar programas de medición y evaluación de la misma, situación que nos hace recordar una frase de Ishikawa que dice "Lo que no se puede medir no se puede mejorar".

La palabra medición se puede definir como el acto de cuantificar la cantidad de una característica que posee una cosa. En el caso de la calidad habrá entonces que medir dos variables importantes, por un lado las expectativas que los clientes o usuarios tienen en relación a nuestro producto o servicio y por otro lado conocer el nivel de conformidad que éstos tuvieron de nuestra participación como sus proveedores.

Para tal efecto se diseñan y establecen instrumentos para recopilar información como pueden ser entre otros las entrevistas y los cuestionarios.

Estas herramientas de evaluación contienen indicadores cuya definición presentamos a continuación y que a la vez sirven de apoyo para la estructuración eficaz de las preguntas que habrán de hacerse.

- a) Aspectos seleccionados para la medición.
- b) Variable que se desean investigar y que se pueden medir.
- c) Determinar puntos de monitoreo.

Por otro lado y una vez obtenida la información de los mencionados indicadores de calidad se procede a evaluar los resultados logrados, comparándolos contra los que eran esperados.

Aparece entonces la alternativa de utilizar estándares que se conceptualizan como:

- a) Especificación de un nivel de desempeño esperado.
- b) Metas a lograr.
- c) Parámetro de efectividad mínimo exigido.

Llevar a cabo dicha comparación es muy útil en las instituciones para conocer las diferencias y desviaciones entre la actualización real y lo que debía conseguirse, detectando por lo tanto, áreas de oportunidad para mejorar continuamente la gestión empresarial.

Actualmente no existe ninguna norma o estándar de calidad que sea obligatoria para aplicarse en el seno de las empresas, sin embargo no debe perderse de vista que la confianza de los clientes en relación a la calidad de los productos o servicios es de vital importancia para la sobrevivencia de cualquier empresa.

Es tan trascendente la consideración anterior, que incluso en algunos países han aparecido diversos organismos que promueven la adopción de la filosofía de calidad total, a través de una serie de parámetros o estándares que al cumplirlos totalmente las entidades proveedoras de bienes y servicios se hacen acreedoras a

una certificación o garantía de que su gestión la desarrollan con calidad, lo que será determinante e importante para lograr consolidar y mejorar su competitividad así como su posicionamiento en el mercado. En el caso de México las entidades más reconocidas que realizan este tipo de actividades se muestran en el cuadro 4.

Cuadro 4 Organismos Certificadores de Calidad en México.

FUNDAMECA	Fundación Mexicana para la Calidad Total.
CALMECAC	Calidad Mexicana Certificada A.C.
DIICE	Desarrollo Integral, Investigación y Certificación Empresarial, A.C
IMNC	Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.
NORMES	Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación S.C.

El sector educativo también cuenta con éste tipo de instituciones constituyéndose como los más acreditados en el medio los que se muestran en el cuadro 5.

Cuadro 5 Organismos Certificadores de Calidad Educativa en México.

CENEVAL	Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior A.C.
ANFECA	Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración
COPAES	Consejo Para la Acreditación de la Educación Superior.
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
FIMPES	Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior.
INEE	Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

2.7.1 CENEVAL.

El Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior A.C. (19) ofrece servicios de evaluación a cientos de escuelas, universidades, empresas, autoridades educativas, organizaciones de profesionales del país y otras instancias particulares y gubernamentales.

En el terreno de la educación, diseña, elabora y aplica exámenes que miden y evalúan los conocimientos y habilidades que son resultado de la formación académica de diversos programas educativos. Con ello informa acerca de los resultados en la formación académica de los profesionales que prepara la sociedad; evalúa la calidad de la educación y permite determinar acciones eficaces para mejorarla; da a conocer al sustentante el nivel de formación que ha alcanzado; desarrolla instrumentos de evaluación de uso particular y exclusivo, y establece convenios de evaluación con instituciones educativas y organismos públicos y privados.

El CENEVAL desarrolla principalmente dos tipos de exámenes:

- a) Nacionales de Ingreso (EXAN)
- b) Generales para el Egreso de Licenciaturas (EGEL)

Los nacionales de ingreso que evalúan:

- Las habilidades y competencias fundamentales, así como también los conocimientos indispensables que debe tener quien ha concluido la educación básica y aspira a continuar sus estudios de educación media superior.
- Para quien concluyó cualquier modalidad del bachillerato y pretende seguir estudios de licenciatura o de técnico superior universitario.
- Está orientado a la persona que aspira a seguir estudios de posgrado.

Los generales para el egreso de la licenciatura que evalúan:

- Los conocimientos y la información indispensables que debe mostrar un recién egresado de los estudios de licenciatura.

El CENEVAL ha diseñado diversos exámenes para cada una de las siguientes licenciaturas:

Administración.

Ciencias Agronómicas.

Ciencias Farmacéuticas (QFB).

Comercio-Negocios Internacionales.

Contaduría.

Derecho.

Enfermería (niveles licenciatura y técnico).

Informática-Computación.

Ingenierías (Civil, Eléctrica, Electrónica, Industrial, Mecánica, Mecánica Eléctrica y Química).

Medicina General.

Medicina Veterinaria y Zootecnia.

Mercadotecnia.

Odontología.

Pedagogía-Ciencias de la Educación.

Psicología.

Química.

Turismo.

Además el CENEVAL cuenta con un amplio conjunto de exámenes que responden a necesidades y planteamientos específicos, destacando programas especiales para la acreditación del bachillerato y de ciertas licenciaturas por personas que adquirieron los conocimientos necesarios en forma autodidacta o a través de experiencias laborales, con base en el Acuerdo 286 de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

2.7.2 ANFECA

Tiene los siguientes objetivos: (20)

- a) Agrupar a las instituciones de educación superior que imparten estudios profesionales de Contaduría y Administración, adoptando para ello las medidas que contribuyan a elevar el nivel académico en la preparación de sus alumnos, mediante el establecimiento de planes educativos, cuyos

objetivos primordiales son satisfacer las necesidades tanto del ámbito social como económico, donde los planteles ejercen su acción educativa.

- b) Fomentar la actualización y formación del personal académico, así como la implantación del profesorado de carrera y la aplicación de la metodología más moderna y adecuada en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- c) Promover intercambios de carácter académico, docente, escolar y de ayuda técnica entre sus afiliados, apoyando las propuestas que en lo particular se lleven a cabo sobre reformas académicas, administrativas y legislativas, que pugnen por la realización de sus objetivos básicos.

2.7.3 COPAES

En México, la evaluación se institucionalizó con el Programa para Modernizar la Educación 1989-1994, en el que el concepto de modernización de la educación se concibe en términos de calidad, eficiencia, cobertura e innovación de la misma. En este programa se incorporó, como una acción fundamental, la de impulsar la mejora de la calidad de la educación superior a través de procesos de evaluación interna y externa de las instituciones. Para avanzar en el logro de este objetivo, la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES) creó en 1989 la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA), la cual ha fomentado desde entonces la autoevaluación de las instituciones que forman parte del subsistema público universitario.

Para promover la evaluación externa, la CONPES creó en 1991 los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), destinados a realizar evaluación diagnóstica y acreditación de programas académicos, así como de las funciones de administración y gestión y de difusión y extensión de la cultura de las instituciones de educación superior.

Paralelamente a lo largo de la década pasada, surgieron diversas organizaciones especializadas que realizaron procesos de acreditación de programas académicos, pero de las cuales no existe todavía un registro ni tampoco un mecanismo nacional que las regule, mediante un conjunto de lineamientos que permita la aplicación de metodologías homogéneas para la acreditación y de un marco general básico de evaluación, para reconocer la calidad de los programas académicos.

Para incidir sobre la problemática anterior, la Asamblea General de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) acordó en 1997 impulsar la creación, por parte de la CONPES, de un organismo no gubernamental cuyo propósito fuera regular los procesos de acreditación, y que diera certeza de la capacidad técnica y operativa de las organizaciones especializadas dedicadas a la acreditación de programas académicos.

Como respuesta y después de realizar un amplio proceso de análisis para definir su estructura, composición y funciones, a finales de 2000 fue instituido formalmente, el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A. C. (COPAES), que cuenta con el reconocimiento del Gobierno Federal como instancia capacitada para contribuir a asegurar la calidad de los programas

académicos que se ofrecen en las instituciones públicas y particulares de México, Este reconocimiento formal solo se otorga a las organizaciones de acreditación que demuestren idoneidad, calidad y confiabilidad de sus procesos y resultados, y que desarrollen sus funciones con base en los lineamientos y en el marco general para los procesos de acreditación de programas académicos de nivel superior, establecidos por el mismo consejo.

El COPAES (21) es una Asociación que está integrada por personas morales, públicas o privadas, de nacionalidad mexicana. Los asociados constituyentes son:

- Secretaría de Educación Pública.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de la República Mexicana, A. C. (ANUIES).
- Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior, A. C (FIMPES).
- Federación de Colegios y Asociaciones de Médicos Veterinarios Zootecnistas de México, A. C.
- Colegio de Ingenieros Civiles de México, A. C.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.
- Barra Mexicana, Colegio de Abogados, A. C.
- Academia Mexicana de Ciencias, A. C.
- Academia Nacional de Medicina de México, A. C.
- Academia Nacional de Ingeniería, A. C.

2.7.4 ANUIES.

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (22) en el artículo 8 fracción III de sus estatutos, establece que las Instituciones Superiores que deseen afiliarse a esta asociación, deben:

"Haber alcanzado la antigüedad, el número de alumnos matriculados y egresados titulados o con el grado correspondiente a los niveles de calidad, desarrollo y consolidación académica conforme a los criterios que establezca periódicamente la Asamblea General".

Marca así mismo que en forma paralela la Institución deberá realizar un ejercicio de auto evaluación de calidad en el servicio educativo, a partir de los indicadores siguientes, con la finalidad de poder seguir con el trámite de afiliación y certificación al aceptar su incorporación.

1. La Naturaleza y la Misión de la Institución.

Tener una misión claramente definida que sea del conocimiento público y que se refleje en las actividades académicas institucionales, siendo susceptibles de medición.

2. Normatividad Institucional.

Que garantice la operación de las actividades educativas

3. Planeación.

Existencia de elementos, documentos y mecanismos que permitan sustentar la toma de decisiones en un proceso de planeación que propicie, el desarrollo institucional y el logro de altos niveles de calidad.

4. Infraestructura Académica.

Que sea adecuada y suficiente para dar cumplimiento eficiente a los propósitos institucionales, además de planes de estudio vigentes y pertinentes, a las necesidades de la sociedad.

5. Evaluación.

Que existan mecanismos de evaluación así como indicadores internos para las actividades académicas y aplicación de los resultados para la mejora de la calidad.

6. Profesores.

Mantener una planta de docentes suficiente y adecuada como soporte de la oferta educativa.

7. Estudiantes.

Existencia de mecanismos eficientes de ingreso y seguimiento del proceso formativo de los alumnos actuales y egresados.

8. Recursos Financieros.

Existencia de normas precisas sobre la gestión, asignación y manejo del financiamiento así como sobre su ejercicio, seguimiento y control.

9. Difusión Cultural.

Que haya proyectos consolidados de difusión y extensión de la cultura y que los servicios se ajusten a los criterios de calidad rigurosos.

2.7.5 F.I.M.P.E.S.

La Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (23) con el propósito de impulsar la superación educativa de sus instituciones asociadas aprobó en 1993, el "sistema para el ingreso y permanencia en este organismo a través del fortalecimiento y desarrollo institucional", que se refiere a la realización de un estudio de autoevaluación, cuya aplicación permitirá valorar y justificar la aceptación, de las instituciones que soliciten ingresar por primera vez, así como decidir la permanencia de los miembros activos.

El autoestudio consta de tres etapas:

- a) Autoevaluación.
- b) Validación.
- c) Certificación.

Que en conjunto representan para las instituciones una importante fuente de información para optimizar los servicios educativos que ofrecen, así como una valiosa oportunidad para impulsar el desarrollo de un sistema de planeación de la política educativa que asegure la mejora continua de sus actividades.

Esta organización propone para tal efecto, que las instituciones adopten el "Manual del Proceso para la Aplicación del Sistema", documento que establece la creación de comités que tendrán a su cargo la evaluación de la calidad en las siguientes áreas de responsabilidad.

1. Filosofía Institucional.

Examina que la declaración de propósitos (Misión, filosofía, metas y objetivos), involucra el esfuerzo de las facultades, escuelas, administración y consejo, con la finalidad de ser reexaminados periódicamente tomando en cuenta cambios internos o externos.

2. Propósitos, Planeación y Efectividad.

La calidad de la Institución depende de la utilización eficaz de los procesos y recursos para el logro de las metas establecidas. Este comité es el responsable de examinar los procesos de planeación, evaluación e investigación Institucional.

3. Normatividad, Gobierno y Administración.

Debe revisar que las atribuciones de poder y que las áreas de responsabilidad estén orientadas a la consecución de la misión y de los objetivos.

4. Programas Educativos .

Examina que todos los aspectos de los programas educativos estén claramente relacionados al propósito de la organización, además de revisar la efectividad y pertinencia de los procesos administrativos de admisión, instrucción y graduación de los alumnos.

5. Personal Académico.

Estudia todas las situaciones relativas al cuerpo docente de tiempo completo, parcial, nivel académico, como son procedimiento de selección, desarrollo, capacitación, evaluación de desempeño, etc.

6. Estudiantes.

Considera que los procedimientos, programas, políticas y medios de desarrollo académico estudiantil, se adhieran efectivamente al objetivo Institucional.

7. Personal Administrativo, de Servicio, Técnico y de Apoyo.

Revisa las condiciones, políticas y criterios de reclutamiento, evaluación, selección, contratación, inducción, desarrollo y promoción de este personal.

8. Apoyos Académicos.

Se responsabiliza del estudio de las condiciones en que se encuentran los servicios y apoyos educativos como laboratorios de computación o biblioteca así como otros complementarios a la formación académica, social, moral y física.

9. Servicios Estudiantiles.

Estudia las políticas, medios y recursos para lograr la Educación Integral del estudiante, a través de un ambiente adecuado y programas de formación de valores artísticos, deportivos, recreacionales y de intercambio.

10. Recursos Físicos.

Supervisa que los recursos físicos o instalaciones y los equipos que se utilicen satisfagan adecuadamente las necesidades y objetivos de la organización, por lo que será responsable de asegurar el manejo de espacios, el mantenimiento de edificios, jardines, equipo de seguridad, etc.

11. Recursos Financieros.

Este comité se responsabiliza de supervisar la eficiencia de la estructura organizacional, para la administración de recursos, presupuestos, contabilidad, auditoría, compras, inventarios, inversiones, seguros, etc.

12. Editorial.

Unifica y sintetiza en un reporte descriptivo, los resultados y recomendaciones del autoestudio así como de producir el informe final.

Al observar estos dos organismos ANUIES y FIMPES, encontramos que ambos organismos forman parte de las instituciones certificadoras de la calidad educativa del COPAES, y que :

- a) Presentan grandes similitudes los enfoques de ambos documentos.
- b) Pretenden determinar el actual pensamiento organizacional, estructuras académicas, físicas, servicios, recursos, difusión cultural, etc.
- c) Buscan la identificación de fortalezas y debilidades universitarias para la implantación de medidas correctivas en forma continua, que aseguren la calidad de los servicios.

En cualquier caso, las universidades deberán llevar a cabo una auditoría, o autoevaluación de sus sistemas de gestión organizacional y del nivel de calidad que posean, para buscar su afiliación ya sea en la ANUIES o la FIMPES quienes de acuerdo a los resultados obtenidos, proporcionarán una certificación de gestión con calidad en los servicios que proporcionan, lo que con toda seguridad coadyuvará a crear confianza en el mercado educativo, derivándose por consiguiente mayores posibilidades de conseguir el éxito y posicionamiento de la Institución.

2.7.6 INEE.

Por otro lado, el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 se propone consolidar la intención de hacer de la educación el gran proyecto nacional, para cuyo logro se requiere contar con programas, proyectos y acciones que permitan una educación de calidad que descansa en maestros dedicados, preparados y motivados, alumnos estimulados, instalaciones, materiales y soportes adecuados; en el apoyo de las familias y en una sociedad motivada y participativa.

Para tal efecto el Gobierno Federal por medio del Diario Oficial del 8 de agosto del 2002 crea el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) cuyas principales disposiciones son las siguientes:

ARTÍCULO 1o.- El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación es un organismo público descentralizado, de carácter técnico, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con domicilio en la Ciudad de México, que podrá establecer oficinas en cualquier lugar de la República.

ARTÍCULO 2o.- El Instituto tendrá por objeto ofrecer a las autoridades educativas de naturaleza federal y locales así como al sector privado, las herramientas idóneas para hacer la evaluación de los diferentes elementos que integran sus correspondientes sistemas educativos.

Será objeto de los programas, servicios y acciones del Instituto la educación de tipo básico, en sus niveles de preescolar, primaria y secundaria y la de tipo medio superior de bachillerato, tanto en la modalidad escolar en escuelas públicas y privadas, urbanas y rurales, como en las modalidades no escolarizada y mixta, incluyendo la educación para adultos, la educación especial, la indígena y la comunitaria. Sin embargo al final de este artículo establece que la educación superior no será objeto de la actividad del Instituto, situación que de alguna manera se justifica para evitar duplicidad de responsabilidades con la COPAES, la que cuenta con el respaldo del propio Gobierno Federal para desarrollar actividades de evaluación y reconocimiento de la calidad en este nivel educativo.

2.8 Normas Internacionales de Calidad ISO 9000.

En el plano internacional la noción de calidad en los últimos años, se ha convertido en un tema central para todo tipo de empresas en gran parte del mundo.

Un hecho visible es la aparición en octubre de 1946 de la ISO (International Standar Organization) cuando 25 países reunidos en Londres, deseaban establecer un organismo oficial para definir las normas y requisitos de calidad que hicieran posible el intercambio de productos, repuestos, equipos, y maquinaria de calidad asegurada. (24)

La ISO comenzó a funcionar en 1947, la sede fue Ginebra Suiza, siendo su labor inicial la emisión de las primeras normas reguladoras de calidad concretamente en la electricidad, materias primas y metales.

A principios de los años sesenta, las organizaciones se vieron en la necesidad de satisfacer múltiples programas de gestión de la calidad, que se referían a sectores como el militar, que en el caso de los países de la OTAN utilizaban las normas de la serie AQAP.

Todas ellas tenían un elevado grado de semejanza en los detalles de sus requisitos. Posteriormente se cayó en la cuenta que tal rivalidad no era rentable, lo que ocasionó que se establecieran normas para la gestión de la calidad más compactadas como la B 55750 del Reino Unido y la CSAZ 299 de Canadá.

Al pasar el tiempo y en virtud de la amplia difusión que estos dos sistemas adquirieron, nuevamente se realizan esfuerzos para lograr normas integradoras de aplicación universal, por tal motivo en 1979 se creó dentro de la ISO el Comité Técnico No.176, que se identifica como ISO/TC 176 cuyo objetivo principal era la armonización de la creciente actividad a nivel mundial y cuya secretaría ejerce, el SCCC (Stándar Council of Canadá o Consejo de Estándares de Canadá) que a su vez tiene tres Subcomités.

Cuadro 6: Subcomités del Comité Técnico 176

SUBCOMITE	RESPONSABLE	OBJETIVO
SC1 Conceptos y Terminología	ANFOR (Asociación Francesa de Normalización).	Elaborar y Revisar Conceptos y Términos.
SC2 Sistemas de Calidad.	BSI (Institución de Estándares Británica).	Elaborar y Revisar las Normas ISO 9001 y 9002.
SC3 Terminología De apoyo.	NEN (Instituto Normalización Holandesa).	Elaborar Técnicas Estadísticas de Medición de la Calidad.

La primera versión de las normas para la administración y aseguramiento de la calidad ISO 9000, se publicaron en 1987, después de un arduo trabajo de homologación de los distintos enfoques y requerimientos. Para 1990 el subcomité SC2, elaboró un plan estratégico para su programa de revisión titulado "Versión 2000", que entre otras cosas busca:

- a) Reducir el número y diversidad de las normas anteriores.
- b) Hacerlas más aplicables a todo tipo de empresas.

Después de apreciar la evolución y aplicación de dichas normas, se observa como se transformó la versión 994 para dar lugar a que en el mes de diciembre del año 2000, se estructurara la que actualmente se encuentra vigente.

Cuadro 7: Comparación de las Normas ISO 9000 versiones 1994 - 2000

1994	2000
ISO 9000 Normas para la Gestión y Aseguramiento de la Calidad Guías para la aplicación de las 9001, 9002 y 9003.	ISO 9000 Sistema de Administración de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario.
ISO 8402 Vocabulario.	
ISO 9001 Modelo Para Asegurar Calidad	ISO 9001 Sistema de Administración de la Calidad y Requisitos.
ISO 9002 Diseño, Desarrollo, Producción.	
ISO 9003 Instalación, Servicio e Inspección	
ISO 9004 Directrices para Selección y Uso.	ISO 9004 Guía para la Mejora del Desempeño.
ISO 10011 Auditoria de Calidad.	ISO 19011 Auditorias de la Calidad y Ambientales.
ISO 14000 Auditorias Ambientales.	

1994	2000
ISO 10012 Aseguramiento de la Calidad en Equipos de Metrología.	ISO 10012 Aseguramiento de la Calidad Equipos de Medición.
ISO 10013 Directrices para Manuales de Calidad.	ISO 10013 Guía para Desarrollar Manuales de Calidad.

Del escenario anterior cabe la indicación, de que la norma ISO 9001 “Requisitos para un Sistema de Calidad” actualmente se constituye como la única para efectos de certificación en lo que a la versión 2000 se refiere, toda vez que las normas 9002 y 9003, que anteriormente se certificaban, ahora han quedado incluidas en la primera.

Es importante resaltar que la norma 9004 “Guía para la Mejora del Desempeño”, proporciona un enorme apoyo, ya que ésta contiene ocho principios de calidad, orientados a lograr una administración eficiente de los sistemas de calidad, siendo estos los que a continuación se mencionan:

1. Organización Orientada al Cliente.

- a) Comprender sus necesidades actuales y futuras, buscando su satisfacción e incluso sobrepasar sus expectativas.
- b) Establecer mediciones para determinar en que medida se ha logrado este objetivo.
- c) Implementar medios de comunicación directa a través de encuestas, cuestionarios o buzón de quejas, etc.

2. Liderazgo.

Los líderes deben conseguir un ambiente propicio para que el personal adhiera sus esfuerzos para conseguir los objetivos de la organización.

3. Involucrar al Personal.

En todos los niveles, la esencia de la empresa es el recurso humano, el que totalmente debe involucrarse y poner sus habilidades y actitudes en beneficio de ésta.

4. Enfoque Basado en Procesos.

La norma dice que un resultado deseado es posible alcanzarlo, cuando todas las actividades y los recursos que se manejen como un proceso. Así mismo define los procesos como sigue: “conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas”.

5. Administración con Enfoque a Sistemas

Es muy necesario entender, identificar y administrar los procesos interrelacionados como un sistema integral, para propiciar el logro de los objetivos de efectividad y eficiencia de la organización.

6. Mejora Continua.

Debe ser un objetivo permanente en toda la empresa, ya que la calidad de hoy por muy eficiente que sea, resulta obsoleta para enfrentar la competencia de mañana.

7. Tomar Decisiones con Base en Hechos

Soportar las decisiones en el análisis de documentos, informes eficientes y oportunos.

8. Relaciones de Beneficio Mutuo con Proveedores.

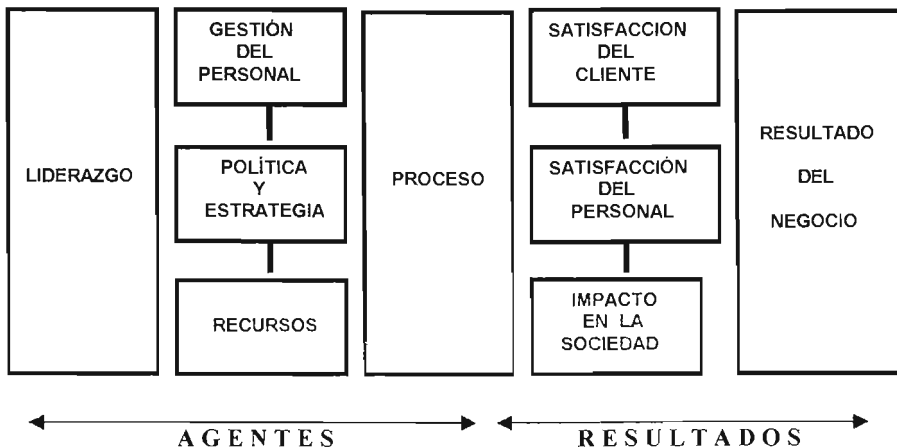
Una relación mutuamente benéfica con los proveedores, intensifica la habilidad de ambos para crear valor a favor de los clientes o usuarios.

2.9 Modelo Europeo de la Calidad Total.

En la década de los 80, y ante el hecho de que la Calidad se convirtiese en el aspecto más competitivo en muchos mercados, se constituye en 1988 la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.), con el fin de reforzar la posición de las empresas europeas en el mercado mundial, impulsando en ellas la calidad como factor estratégico clave, para lograr una ventaja competitiva global. (25)

Una de las grandes ventajas de este modelo de excelencia, es la posibilidad de utilizarlo como referencia para desarrollar una autoevaluación, proceso en el cual una empresa se compara con los criterios del modelo, para establecer su situación actual y definir objetivos de mejora.

El Modelo Europeo de Calidad Total consta de nueve elementos que representan los criterios que se utilizan para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia, agrupados en "Agentes" y "Resultados" o "Autoevaluación",



Fuente: Manual para la Implementación del Modelo Europeo de la Calidad Total, Universidad de Sevilla, España. (26)

1. Liderazgo.

Este criterio se relaciona estrechamente con la forma en que los líderes de la empresa, encargados de su conducción, han realizado la gestión de calidad total y mejora continua calificando para tal efecto como:

- a) Se implican directamente.
- b) Estimulan la gestión de calidad en la Administración.
- c) Realizan y facilitan la consecución de la misión, visión y valores de la organización, elementos necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo.

2. Política, estrategia y planificación.

Reconoce cómo la unidad administrativa refleja la calidad en la estrategia y objetivos empresariales, centrados en los usuarios y en el interés general por medio de planes acciones concretas.

3. Gestión del personal.

A través de este criterio se debe examinar cómo la administración aprovecha y como desarrolla al máximo, todo el potencial del personal en sus diferentes unidades, para apoyar las estrategias.

4. Recursos.

En la autoevaluación se debe medir cómo cada unidad coopera o trabaja con el exterior, y cómo emplea los recursos para el cumplimiento de su planificación y estrategia, teniendo en cuenta las peculiaridades propias de las organizaciones públicas privadas, describiendo todas las limitaciones que tiene para el uso de los recursos.

5. Sistema de calidad y procesos.

Con este criterio se trata de conocer cómo la unidad administrativa, gestiona sus procesos y la mejora continua para apoyar su planificación y estrategia, así como para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.

6. Satisfacción del cliente.

En este criterio se evalúa qué logros está alcanzando la unidad administrativa en relación con sus clientes, y cómo perciben éstos, la calidad de los productos o de los servicios de la empresa.

7. Satisfacción del personal.

Este criterio se relaciona con el tres anterior, y considera el margen de libertad o autonomía que posee el personal, en las diferentes organizaciones públicas o privadas. También incluye la forma de como el personal percibe a la empresa en la que labora.

8. Impacto de la sociedad.

Describe qué logros se han alcanzando para satisfacer tanto las necesidades como las expectativas de los clientes y de la sociedad en general, derivado de la gestión de la unidad administrativa.

9. Resultados del negocio.

A través de este criterio se debe conocer que se está consiguiendo respecto a los objetivos contenidos en la planificación y en la estrategia, para satisfacer las aspiraciones de los usuarios e interesados de cada unidad. En este caso habrá que contemplarse todo lo que se considere logros importantes para la unidad en el corto, medio y largo plazo, sean de carácter económico o no.

La medición de los resultados ha de efectuarse consecuentemente de acuerdo con la planificación y la estrategia establecidas en el criterio 2 y con los procesos críticos analizados en el criterio 5.

Es pertinente aclarar que actualmente en México, esta organización no cuenta con representación alguna para la certificación de calidad, sin embargo en el mediano plazo, pretende ampliar su campo de influencia en toda la América Latina, lo que será muy benéfico para el sector empresarial nacional, ya que se contaría con otras alternativas para lograr una certificación en calidad y que con toda seguridad, abriría enormes posibilidades comerciales con el continente europeo.

Capítulo 2 Calidad: Referencias bibliográficas.

1. EVANS, James y LINDSAY, William. *Administración y control de calidad*. México. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 1995.
2. Schuld Jurgén. *Historia de la administración de la calidad*. (en línea). México Disponible URL: <http://www.geocities.com/wallstreet/echange/9158/hcal.htm>. (consultado junio 2004).
3. MUNCH, Lourdes. *Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total*. 3 ed. México. Editorial Trillas. 1992.
4. ALVEAR, Carmen. *Calidad Total, Conceptos y Herramientas Prácticas*. México. Editorial Limusa. 1999.
5. Portal de Empresas Multiteca. *Control de la calidad*. (en línea) México. Disponible URL: www.multiteca.com/Apuntes/Documentos/D10-1.htm. (consultado Octubre 2004)
6. JURAN, Joseph y GRAYNA, Frank. *Análisis y planeación de la calidad*. México. Mc Graw Hill. 1995.
7. JURAN, Joseph. *Liderazgo para la calidad*. México. Díaz Santos. 1990.
8. JURAN. *Ob. Cit. Ref. 7*.
9. JURAN. *Ob. Cit. Ref. 6*.
10. MÜNCH. *Ob. Cit. Ref. 3*.
11. Chiquete. *Filosofía y aportaciones de Kaoru Ishikawa*. (en línea) México. Disponible URL: <http://www.chiquete.com.mx/personajes/ishikawa.html>. (consultado octubre 2004)
12. Philip Crosby Associates II. Inc. *¿Quién es Philip Crosby ?*. (en línea) México. Disponible URL: <http://www.philipcrosby.com.mx/philip.htm>. (consultado
13. Industrial Engineering and Management Press. Institute of Industrial Engineers. *Más allá de la reingeniería*. México. Compañía Editorial Continental. 1995.
14. KYNA. *Que es la reingeniería según Michael Hammer*. (en línea) México Disponible URL: [Khttp://www.kyna.com.mx/Que%20es%20Reingenieria.htm](http://www.kyna.com.mx/Que%20es%20Reingenieria.htm). (consultado agosto 2004)
15. MUÑOZ, Carlos. *Calidad, equidad y eficiencia de la educación primaria*. México. CEE/REDUC. 1988.

16. LATAPÍ, Pablo. *Tiempo educativo mexicano*. México. UAGS-CESU-UNAM. 1996.
17. SCHMELKES, Sylvia. *La calidad de la educación básica: Conversiones con Maestros*. México. CINVESTAV/DIE. 1996.
18. CRUZ, José. *Educación y calidad total. 2 ed. México*. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 1998.
19. CENEVAL ¿ A quién sirve el CENEVAL?. (en línea) México. Disponible URL: <http://www.ceneval.edu.mx/portalceneval/index.php>. (consultado septiembre 2004)
20. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. *Estatutos generales*. (en línea) México. Disponible URL: <http://www.anfeca.unam.mx/>. (consultado agosto 2004).
21. Consejo para la Acreditación de la Educación Superior A.C (COPAES) *¿Qué es el COPAES?* (en línea). México. Disponible URL: www.copaes.org.mx/que_es_el_copaes/que_es_el_copaes.htm. (consultado septiembre 2004)
22. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (ANUIES). *Guía para el procedimiento de ingreso o afiliación*. (en línea) México. Disponible URL: <http://www.anui.es.mx/aplicación/index.html>. (consultado octubre 2004).
23. Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior. (FIMPES) *Sistema para el ingreso y permanencia en FIMPES, Sistema de acreditación*. (en línea). México. Disponible URL: www.fimpes.ur.mx. (consultado octubre 2004)
24. ESPONDA, Alfredo. *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000:2000*. México. Editorial Panamericana. 2001.
25. Universidad de Sevilla. *Modelo Europeo de Calidad, Manual de implementación*. (en línea) España. Disponible URL: www.usuarios.intercom.es/calidad/calidad/calitot.htm. España. (consultado agosto 2003).

3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

3.1 Corrientes.

Diversos escritores de temas relativos a la función administrativa, han diseñado esquemas que ilustran los pasos o etapas que en forma ordenada, coadyuven al logro de resultados de máxima eficiencia en el manejo de recursos humanos, financieros, físicos y materiales de una empresa.

Dependiendo del autor entre otros se mencionan la previsión, planeación, organización, ejecución, dirección, control, etc, los cuales en cualquier caso constituyen el llamado proceso administrativo.

George Terry por ejemplo incluye solamente cuatro etapas como la planeación, organización, dirección y control, secuencia que consideramos muy sencilla y apropiada ya que incluye de alguna manera, los objetivos de todas las demás.

Para efectos de este capítulo y por ser motivo principal de este trabajo, abordaremos la etapa de la planeación, la que se constituye como la función básica por excelencia y cuando es realizada adecuadamente, da la pauta o soporte para el desarrollo de las otras etapas de dicho proceso administrativo.

3.2 Definición.

Encontramos de la misma manera, una gran cantidad de tratadistas que definen este concepto como por ejemplo:

Idalberto Chiavenato (1) menciona que: "es la función administrativa que determina anticipadamente, cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para lograrlos de la mejor manera posible".

A su vez Fred R. David (2) indica que: "es el puente esencial entre el presente y el futuro, que aumenta la posibilidad de alcanzar los resultados deseados".

Por su parte Harold Koontz (3) establece que: "es la función que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, programas y procedimientos de toda la empresa".

Las definiciones anteriores desde luego que visualizan a la planeación, como una actividad realizada en el presente con la intención de lograr objetivos en el futuro, y que responden a preguntas como:

Cuadro 1 Preguntas de la planeación.

¿Qué?	Determinación de objetivos, metas
¿Quién?	Establecimiento de las áreas o personas responsables de conseguirlos.
¿Cómo?	Programas y procedimientos que indiquen la manera de hacer las cosas.
¿Con Qué?	Recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos que serán utilizados.
¿Cuándo?	Tiempo de realización de cada actividad o función.

3.3 Tipos de Planeación.

3.3.1 Planeación Estratégica.

Definición de Planeación Estratégica.

Steiner (4) define a la planeación estratégica considerando cuatro puntos de vista diferentes, los cuales es necesario identificar para poder entenderla.

El Porvenir de las Decisiones Actuales: Significa que la planeación estratégica observa durante un período de tiempo la cadena de consecuencias, causas y efectos que se relacionan con una decisión que tomará el director.

Proceso: La planeación estratégica es un proceso que parte del establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados, para asegurar la implantación de esas estrategias y así obtener los fines buscados.

Filosofía: La planeación estratégica es una actitud o forma de vida que requiere:

- a) Dedicación para actuar con base en la observación del futuro.
- b) Determinación de la dirección, para planear constante y sistemáticamente.

Estructura: Un sistema formal de planeación estratégica une tres tipos de planes fundamentales que son: los estratégicos, programas para el mediano plazo, así como planes y presupuestos operativos a corto plazo.

Stoner y Freeman (5) manifiestan que es el programa general para definir y lograr los objetivos de la empresa y poner en práctica su misión, además de ser una respuesta de la organización, ante su entorno a lo largo del tiempo.

De acuerdo a lo anterior, este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de éstos, considerando las áreas de oportunidad y los peligros que presenta el entorno, así como las posibilidades y deficiencias de la propia empresa para diseñar, implementar y evaluar estrategias, que permitan lograr los objetivos de la institución en el largo, mediano y corto plazo.

Las características de esta planeación son entre otras, las siguientes:

- Es original porque es la fuente, de los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Su parámetro es la efectividad empresarial considerando, tanto las condiciones externas como las internas de la empresa.
- Afronta altos niveles de incertidumbre.
- Normalmente cubre amplios períodos de tiempo.
- No define lineamientos detallados.

3.3.2 Planeación Táctica.

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica, refiriéndose a cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas, y al empleo más efectivo de los recursos que se han requerido para el logro de los objetivos específicos.

Las diferencias básicas con la planeación estratégica consisten por una parte, en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos ya que mientras más largo es éste, más estratégica es la planeación y por otro lado una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa en su conjunto, mientras que será táctica si se orienta a un área específica de la organización.

Las características principales de la planeación táctica son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

3.3.3 Planeación Operativa.

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operación.

Sus características más sobresalientes son:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y por la táctica.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normalmente programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Normalmente cubre períodos reducidos de tiempo.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

3.4 Pensamiento Estratégico.

Wootton y Horne (6) comentan que es un elemento fundamental para enfrentar la crisis, desafío central de nuestro tiempo, que nos impone la globalización en sus diversas dimensiones, como son por ejemplo:

- a) La aceleración de los procesos económicos internacionales, ocasionada por la incorporación del desarrollo tecnológico a los ciclos de producción.
- b) La redefinición de la lógica política generada por el fin de la guerra fría.
- c) La obsolescencia de las actuales estructuras institucionales que han sido superadas por la velocidad y complejidad de las transformaciones en los ámbitos económico, político y social.

En este contexto el concepto de crisis, entendido como la súbita irrupción de lo nuevo, es central desarrollar una nueva visión gerencial, es decir, adquirir la habilidad de imaginar e identificar, las diversas oportunidades que las dimensiones

globales mencionadas ofrecen, y donde la dirección de las organizaciones, deberán asumir un rol mucho más activo en la modificación cotidiana de la realidad inmediata, inspirados por la factibilidad de hacer real todo lo posible.

Por lo tanto se requiere, de una visión o pensamiento estratégico que permita descubrir la potencialidad de una situación dada, utilizarla favorablemente y lograr posicionarse con éxito ante la misma.

Mientras la planeación clásica proyecta previsiones hacia el futuro basado sobre el supuesto que la realidad es estable y que el cambio es factor excepcional, el nuevo pensamiento estratégico, parte del supuesto que la crisis es permanente y que la única constante que tenemos en el futuro es el cambio, por lo que para enfrentar esta realidad es necesario amalgamar el pensamiento intuitivo basado en la experiencia, con el pensamiento analítico.

El pensamiento estratégico puede aplicarse tanto en el ámbito público como en el privado. En la esfera gubernamental, es indispensable "pensar la crisis" como condición permanente de diseño de la estrategia nacional, describiendo cómo utilizar los diversos medios económicos, políticos, tecnológicos, ideológicos, culturales y militares, que tiene a su disposición, para proteger y promover sus intereses nacionales, seguridad y convicciones.

En el ámbito privado se hace necesario que los empresarios piensen como hombres de estado. Un estadista es quien posee la responsabilidad de discriminar entre lo esencial y lo accesorio, determinando la naturaleza del problema que enfrenta, del mismo modo para la empresa, la estrategia debe transformarse en sinónimo de elección de las necesidades y los clientes se van a satisfacer.

Sin embargo muchas empresas afrontan grandes dificultades para desarrollarse en la globalización. La debilidad crítica es que la mayoría de ellas todavía no han abordado correctamente las reglas del pensamiento estratégico.

Esto se debe a que las empresas están acostumbradas a actuar en un entorno inestable, preocupándose principalmente por los logros a corto plazo, sin tener un sentido de dirección y proyección en el largo plazo. El éxito de este tipo de empresas dependerá de su capacidad de identificar el núcleo estratégico de los negocios que manejan.

En este escenario marcado por el cambio aceleración y la complejidad, las organizaciones necesitan ser dirigidas en concordancia con los nuevos retos que esta situación les plantea, por lo que entendemos que la gestión empresarial ha de fundamentarse en tres pilares básicos:

- Sentido del equilibrio.
- Pensamiento estratégico y sistémico ya que toda decisión que es adoptada y que afecta el comportamiento de un sistema.
- Competitividad para poder identificar sus capacidades, estratégicas y para gestionar los recursos necesarios que permitan identificar y responder oportuna y eficientemente a dichos nuevos desafíos.

Por lo tanto la alta dirección ha de ser capaz, de manejar lo aparentemente contradictorio y lo diverso, en la búsqueda de complementariedades y sinergias; más que decidir sobre dilemas, tiene que procurar equilibrios entre fuerzas que pueden parecer en conflicto y para ello, el dominio del pensamiento estratégico sistémico resulta esencial para situar los problemas en la dimensión temporal adecuada, con una visión de futuro, de largo alcance; y para proporcionar esa perspectiva holística, integradora y globalizadora tan necesaria para abordar correctamente dichos problemas.

Estos serían, por tanto, los factores clave de una dirección estratégica para el futuro, sobre los cuales se realizan a continuación algunas consideraciones. En concreto:

Es una realidad, que una dirección moderna y con visión futurista:

- Deberá tener decisión, coraje y valentía para tomar determinadas decisiones, sobre todo cuando éstas son de carácter estratégico, pero esa valentía es precisamente, el punto de equilibrio entre la cobardía y la temeridad.
- Habrá de plantear objetivos retadores, sin caer en la utopía ni en la autocomplacencia pero a la vez realistas, y el realismo no es otra cosa que el punto de equilibrio entre el pesimismo y el optimismo.
- Tendrá que poseer un liderazgo emprendedor y también una buena administración de los recursos que le son confiados.

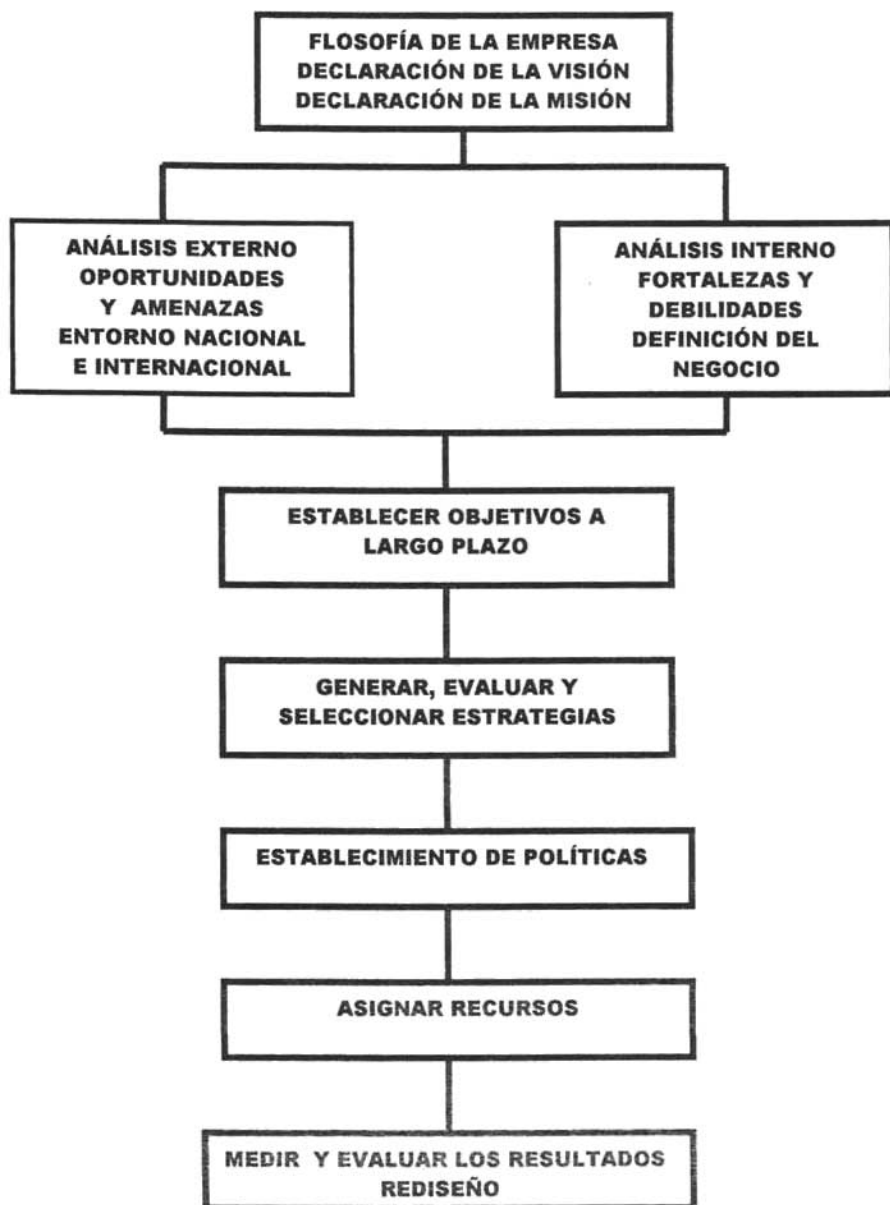
3.5 Modelo de Planeación Estratégica.

Un modelo es un marco o imagen de algo que presenta una idea de lo que debe ser o seguirse.

Mientras que un modelo conceptual representa un instrumento que proporciona una guía cuya aplicación adecuada de sus pasos o etapas favorecen el correcto funcionamiento de la práctica.

Cualquier modelo de Planeación Estratégica es realmente un proceso dinámico y continuo que se encuentra en constante revisión y ajuste ya que un cambio sufrido en alguna variable como por ejemplo la economía, podría traer consigo un nuevo panorama de oportunidades o amenazas y requerir el rediseño de los objetivos, estrategias a largo plazo originales y políticas establecidas. En realidad el proceso de planeación estratégica no termina jamás.

A pesar de que existen diversos puntos de vista de expertos en la materia, en cuanto a las etapas que deben incluirse, a continuación es presentado uno de los modelos de planeación estratégica más utilizado y que puede ser fácilmente adaptable a cualquier tipo de organizaciones, incluyendo desde luego a las del sector educativo.



Fuente : Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David (7)

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

3.6 Filosofía Empresarial.

El establecer los valores o filosofía corporativa, es un factor de gran relevancia, que delinea la "personalidad de la empresa", es decir, la indicación precisa de cómo es y será el comportamiento organizacional ante los clientes, proveedores, empleados y en general con la sociedad.

Los directivos de las instituciones son los responsables de preparar, comunicar y aplicar, lo que podría llamarse "código o reglamento de la ética empresarial" donde se incluyen los principios y valores que habrán de observarse rutinariamente en el desarrollo de las actividades normales de las empresas.

Actualmente existen más organizaciones que luchan por promover e incrementar su imagen corporativa ante la sociedad, independientemente de sus fines productivos o comerciales, a través de la adopción de valores que pueden llegar a ser un importante soporte o fuente para lograr ventajas competitivas, al atraer clientes o fuerza de trabajo de primer nivel que desee colaborar en la organización.

Estas épocas globalizadas han promovido que las organizaciones de alguna manera sean más descentralizadas, con personal autónomo y poder de decisión, lo que hace necesario que las relaciones hacia el interior se basen por lo regular en valores como igualdad, libertad, diálogo, respeto, orden, limpieza, solidaridad y disciplina, conformándose así un hábito o costumbre empresarial para manejarlos rutinariamente y que por consecuencia, puedan hacerse extensivos al exterior, con la intención de consolidar la imagen corporativa ante la clientela y la sociedad para de esta forma estar mejor preparados, para enfrentar a la competencia con mayores posibilidades de éxito.

3.6.1 Declaración de la Visión.

Es una aspiración o capacidad para imaginar nuevas y mejores condiciones, que invite al desafío y la superación, es asimismo la expresión de un escenario altamente deseado, que quiere alcanzarse para la compañía en largo plazo.

La Visión debe permitir establecer el alcance de los esfuerzos por realizar, de manera amplia y detallada para que sea lo suficientemente entendible, además debe ser positiva y justificar un esfuerzo extra de la Institución, debe por otro lado ser un factor capaz de retroalimentar y orientar a la propia misión.

Este concepto responde a las preguntas siguientes:

¿Qué Deseamos Ser?

Mencionar por escrito como vemos o imaginamos en el futuro a la empresa, como por ejemplo:

- Ser líder nacional en nuestro ramo con una sólida infraestructura, creando sucursales en toda la república y con amplia participación en los mercados internacionales.

- Ser la principal empresa en cuanto a la innovación y constante producción de tecnología de punta, para ser transferida o comercializada a diversas empresas en todo el mundo.

¿Cómo queremos que nos identifiquen?

Indicar la imagen institucional que la compañía desea consolidar en el futuro, ante la sociedad y dentro de los mercados nacionales e internacionales que se atienden, como pudiera ser:

- Ser una empresa de reconocido prestigio, promotora de la calidad en la producción de sus artículos o servicios a favor de los clientes o consumidores.
- Ser una compañía que apoya decididamente el progreso nacional y que busca el bienestar de la sociedad en lo general.

3.6.2 Declaración de la Misión.

La Misión identifica la función o tarea básica de una empresa, debiendo identificarse y declararse como una guía rectora de acción, para el desarrollo de sus actividades.

Es la razón de ser de la empresa, que explica el por qué de su existencia y la descripción de su propósito fundamental ubicando igualmente, la identidad de la institución y la dirección requerida.

Ejemplificando lo anterior, para una empresa manufacturera es la producción y distribución de bienes y servicios; el de los tribunales será la de impartir justicia; la de una universidad será la enseñanza, la investigación y la prestación de servicios a la comunidad, etc. (8)

A pesar de lo anterior en muchas ocasiones la declaración de la misión, es objeto de desinterés dentro de las organizaciones y la ven como un documento vacío que solo contiene palabrerías, con orientación hacia la comercialización y el consumo público y no como una verdadera base de acción, lo cual podría tener como punto de origen, el poco convencimiento de la administración en cuanto su importancia y trascendencia.

Contrario a esta apreciación, la misión en la actualidad ha venido cobrando una fuerza impactante en el futuro de las organizaciones, en virtud de su estrecha relación con otros conceptos - también trascendentales- como son la visión y la filosofía o valores de la compañía y que en conjunto, identifican los puntos finos para establecer una diferenciación en relación con los competidores.

Una buena declaración de la Misión despierta emociones, sentimientos positivos y motiva a quien la lee y comprende, a adherirse a los objetivos institucionales además de producir, la sensación de que la empresa tiene rumbo y que vale la pena invertir tiempo y a unificar esfuerzos, para lograr las metas esperadas.

Cabe la indicación de que para elaborar una misión, no existe una normatividad de diseño y que deberá apelarse al contenido de la visión y a la creatividad o espíritu empresarial de sus dirigentes, sin embargo debe considerarse que como guía de acción, debe responder a las siguientes preguntas:

¿Quiénes Somos?

¿Qué Hacemos?

¿Para Quién lo Hacemos?

¿Con Quién o con Qué lo Hacemos?

Es necesario puntualizar que siempre será importante que en su proceso de elaboración, participe la mayor cantidad posible de funcionarios o directivos, porque les dará un sólido sentido de pertenencia organizacional y fomentará el convencimiento y compromiso individual para el logro de las metas y objetivos, facilitando además, la transmisión del mensaje a los niveles jerárquicos inferiores.

Fred R David (9) por otro lado, ha identificado algunos elementos que de acuerdo a su apreciación, deben incluirse en la elaboración de una declaración efectiva de la misión y que tratan de responder a las preguntas anteriores.

- Los objetivos que persigue la institución incluyendo, rentabilidad y crecimiento.
- Cuales son sus creencias y valores principales.
- Identificar cual es su competencia distintiva.
- Indicar el interés por la imagen pública, así como la preocupación por los asuntos sociales y ambientales.
- Interés por los empleados al considerarlos como el activo más valioso de la empresa.
- Cuales son los principales productos o servicios que proporciona la compañía.
- Mencionar quiénes son los clientes, o dicho de otra manera, que mercado es el que atiende la empresa.
- La tecnología que utiliza para desarrollar sus actividades.

Derivado del contexto anterior, puede observarse la enorme importancia que tienen la filosofía, la visión y la misión, que de términos subjetivos o triviales se han convertido en un valuarte para la administración de las empresas, al establecer el referente estratégico base para la institución, en términos del alcance máximo de los propósitos y compromisos bajo su responsabilidad, delimitando así mismo, su campo de acción ya que permiten contar con un panorama general de las líneas de trabajo, los resultados por alcanzar y la definición de la población beneficiaria.

3.7 Análisis del Ambiente Externo.

Debemos entender por mercado industria, el grupo de empresas nacionales o extranjeras que compiten entre sí en forma directa, con el objeto de cubrir un mercado bien definido con productos o servicios similares.

De tal suerte, las empresas son sistemas abiertos y que permanentemente mantienen una interacción directa con el medio ambiente que las rodea, y que influyen en forma decisiva en el futuro de la organización, por lo que se hace sumamente importante, desarrollar un análisis del mercado industria.

Esta dependencia hacia un entorno de cambios pronunciados y permanentes obliga al directivo estratega a detectar en forma por demás eficiente y precisa, las oportunidades y amenazas externas, para aprovechar las primeras y para reducir al máximo el efecto de las segundas.

En ambos casos las empresas se ven inmersas, en un cúmulo de factores que se generan al exterior y que son de enorme importancia, ya que podrían influir en forma decisiva en la permanencia, estabilidad, crecimiento e incluso en su posible desaparición dentro del mercado.

Por lo tanto en la actualidad es imprescindible que las organizaciones como tarea permanente, identifiquen, analicen y evalúen esos cambios bruscos y cotidianos que le presenta el entorno globalizado, con la finalidad de tomar las medidas más adecuadas para aprovechar los impactos positivos y eliminar los negativos, es decir, las oportunidades y amenazas del medio ambiente externo.

3.7.1 Oportunidades y Amenazas.

La tarea de analizar las oportunidades y amenazas relevantes que el entorno externo ofrece, deberá considerar en su desarrollo, un monitoreo minucioso y en forma clara para ambos conceptos, obteniendo diversa información de factores o escenarios que se tienen fuera de la empresa, en ámbitos como: (10)

- Análisis de los Clientes.
- Mercado que se atiende.
- Mercado de insumos.
- Competencia.
- Composición del Ambiente Externo en General.

3.7.1.1 Análisis de Clientes.

La importancia que para cualquier empresa tienen los clientes es indiscutible ya que de éstos, depende la permanencia o no de la organización en el mercado y la planificación, debe orientarse hacia aquél que compra, buscando por supuesto lograr su máxima satisfacción, algunos de los aspectos relevantes son:

- Identificación del cliente. Lo que implica identificar el tipo o segmento de clientes a quien se atiende, si utiliza los productos que se le venden como materia prima, si es intermediario o consumidor final, etc.
- Conocer las expectativas y necesidades que desea le sean cubiertas.
- Entender porqué los clientes actúan de tal o cual manera, es decir sus intenciones y hábitos de compra, así como posibles cambios que pueda experimentar en este sentido.
- Comprender plenamente cual es su poder de negociación.
- Exigencias en cuanto a certificación de calidad y justo a tiempo.

3.7.1.2 Análisis del Mercado.

En este caso habrá que penetrar ahora, en un análisis eficiente del mercado en el que se compite.

Algunos aspectos importantes del presente apartado son:

- El tamaño del mercado en unidades y en dinero.
- Madurez y saturación.
- Tendencias de crecimiento, reducción o estacionalidad.
- Segmentación geográfica, por tipo de clientes.
- Precios actuales y sus tendencias.

3.7.1.3 Análisis del Mercado de Insumos.

Otro aspecto trascendente para las empresas, será asegurar los abastecimientos necesarios de materias primas para la producción y de artículos, para la operación normal de la compañía.

Aspectos más recurrentes en éste caso:

- Existencia suficiente y ubicación actual de los proveedores nacionales o extranjeros.
- Vías de comunicación adecuadas que faciliten las adquisiciones respectivas
- Identificación de materiales críticos.
- Cultura empresarial de justo a tiempo de los proveedores.
- Tendencias de crecimiento, reducción o estacionalidad de los mercados de abastecimientos.
- Precios actuales y sus tendencias.

3.7.1.4 Análisis de la Competencia.

La competitividad de las organizaciones exige conocer profundamente a su competencia, para el diseño adecuado de las estrategias potenciales que serán puestas en práctica por parte de la empresa en este sentido.

Algunas consideraciones en este renglón son:

- Análisis de la intensidad de la competencia.
- Barreras que se presentan en el medio ambiente para poder entrar o abandonar el escenario competitivo.
- Estilo para competir.
- Posibilidades económicas.
- Tipos de artículos o servicios que produce o comercializa.
- Capacidad de publicidad.
- Capacidad instalada.
- Tecnología que utiliza.
- Metas u objetivos que tienen.
- Imagen o prestigio.
- Capacidad de respuesta ante las estrategias de sus competidores.
- Mercado que atiende.

- Pensamiento estratégico.
- Liderazgo en costos.
- Nivel de salarios.
- Posición de sus productos en el mercado.
- Fortalezas y debilidades en general.

3.7.1.5 Análisis del Ambiente Externo en General.

Por otro lado y como complemento al estudio de los factores anteriores, así mismo se requiere también una investigación depurada de otros fenómenos del medio ambiente externo enfocados a lo económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, legal, gubernamental y tecnológico.

A su vez cada uno de estos factores, contienen diversas variables analizables y medibles para soportar la toma de decisiones, independientemente de la participación y puntos de vista del personal de acuerdo a su experiencia y observaciones individuales.

En virtud de que cada empresa utilizará las mencionadas variables, de acuerdo a sus necesidades, a continuación se mencionan como ejemplo algunas de ellas:

Económicas:

Se relaciona con diversos escenarios inherentes a la economía nacional e internacional por lo que se hace muy necesario, allegarse información cuantitativa y estadística de índices, comportamientos en el tiempo, etc. por medio de diversas publicaciones o reportes emitidos por organizaciones publicas o privadas.

- Ingreso per cápita de la población.
- Política monetaria.
- Población potencial consumidora del producto o servicio.
- Poder adquisitivo.
- Niveles inflacionarios.
- Patrones de consumo de la población.
- Índices de desempleo.
- Tendencia de la demanda.
- Tasas de interés y facilidad para obtener créditos

Social, Cultural, Demográfico y Ambiental:

Se refieren a aspectos importantes en la interacción de las empresas con el exterior y que afectan directamente el diseño de la producción de bienes o servicios, los mercados y los clientes que atienden, como:

- Programas de seguridad social.
- Ubicación del negocio.
- Tráfico y contaminación del ambiente.
- Vías de comunicación.
- Nivel cultural y de escolaridad de la población.
- Costumbres o estilo de vida.
- Hábitos de consumo

Político, Legal y Gubernamental:

Las autoridades gubernamentales de cualquier país, influyen decisivamente en la continuidad y en la prosperidad de todo tipo de organizaciones, por lo que habrán de tomarse en cuenta factores como:

- Desregulación o apertura hacia la globalización.
- Regulación en ciertos sectores.
- Subsidios gubernamentales.
- Legislaciones federales o locales.
- Propiedad intelectual.
- Servicios o asistencia gratuita por parte del estado.

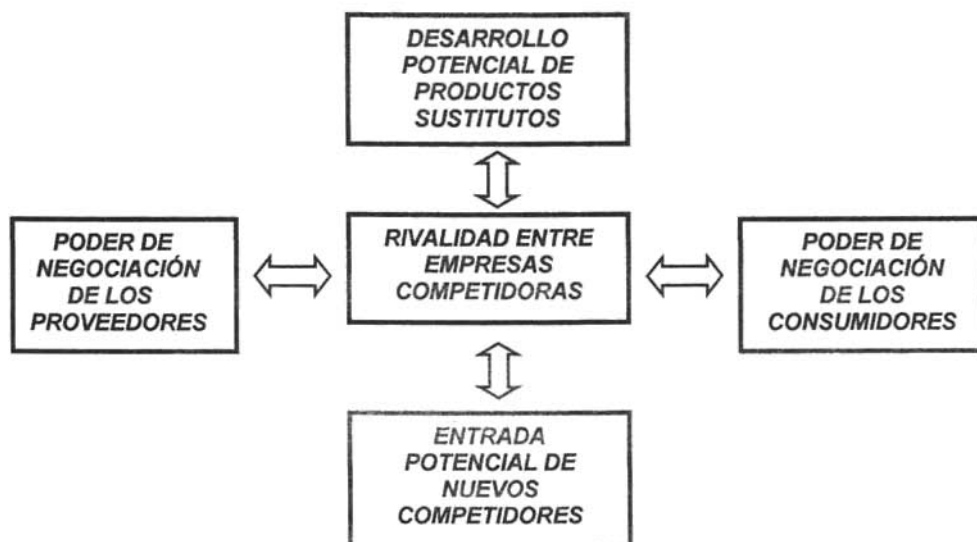
Tecnológico:

Los cambios y descubrimientos espectaculares en este aspecto, pueden repercutir directamente en la gestión empresarial así como en su proyección y posibilidades de lograr una posición competitiva en el mercado, algunas variables de estudio en este caso son:

- Aparición de nuevas tecnologías.
- Necesidades tecnológicas que demanda el mercado.
- Posibilidad de obtener capacitación externa o de implantarla internamente, para utilizarlas adecuadamente.
- Disponibilidad en el mercado y costo de adquisición o utilización.

3.7.2 Modelo de Cinco Fuerzas de Michael Porter.

En cuanto a la evaluación de la competencia, también puede utilizarse, otra herramienta denominada las "Cinco Fuerzas" de Michael Porter, publicado en su libro "Competitive Strategy" en 1980, el cual se muestra a continuación: (11)



Este modelo actualmente es muy usado por diversas empresas como instrumento para diagnosticar y evaluar la intensidad y capacidad de la competencia, donde habrá que analizar cuidadosamente las cinco fuerzas anteriores.

Rivalidad Entre Empresas Competidoras

Suele considerarse como la forma más evidente de competencia, refiriéndose al enfrentamiento entre empresas que fabrican productos o proporcionan servicios similares y que participan en el mismo mercado.

La rivalidad puede ser intensa e implacable lo que sucede frecuentemente en el mercado globalizado, no existiendo norma alguna que la reglamente por lo que la calidad, la imagen corporativa, la mercadotecnia, la reducción de costos y el servicio post venta jugarán un papel de vital importancia.

Este elemento puede ser intenso cuando:

- Aumenta la cantidad de contrincantes.
- El aumento de la demanda aumenta lentamente.
- Los competidores reducen precios.
- Los artículos o servicios son muy similares.
- Al cliente no le interesa comprar una u otra marca en especial.

Amenaza de Nuevos Participantes

La facilidad para incursionar en una industria propiciará con toda seguridad, la aparición de nuevos participantes, lo que probablemente traiga consigo, reducción de precios y el incremento de promociones intensas para la comercialización y por lo tanto la rentabilidad de las empresas pioneras en el ramo, podrán verse severamente afectadas.

Ciertamente existen barreras que presentan obstáculos o barreras para la incorporación en el mercado de nuevos competidores, siendo las más comunes:

- a) Economías de escala para la reducción de costos.
- b) La experiencia y conocimientos especializados.
- c) La preferencia de alguna marca.
- d) La lealtad del cliente.
- e) El acceso a mano de obra barata.
- f) La capacidad financiera.
- g) La posibilidad de efectuar compras de materiales o productos en gran volumen.
- h) Falta de canales de distribución adecuados.
- i) Aranceles y reglamentaciones legales u oficiales.
- j) Propiedad de patentes.

Productos Sustitutos

Un bien sustituto, es aquel que satisface las mismas necesidades que el artículo o servicio que se produce en la industria, como es la aparición de diversos envases de plástico, que vienen desplazando a los de vidrio en varios sectores productivos.

Dicha situación, origina una competencia intensa entre las empresas del ramo con las que intentan penetrar en el mismo mercado, con productos que con otras características también satisfacen las mismas necesidades del consumidor, y probablemente con costos más reducidos.

En este caso también se produce un tope a los precios de los productos, ya que el cliente tendrá varias alternativas para la elección de su compra, por lo que es muy importante para en este caso:

- Identificar claramente cuáles son las necesidades de los clientes que está satisfaciendo la industria.
- Identificar si las empresas actuales están logrando este objetivo, con las propiedades y presentación de los artículos actuales.
- Conocer la facilidad o dificultad que los consumidores pudieran tener, en la adquisición de los productos de la empresa y que los orille a adquirir un producto sustituto.

Poder de los Compradores.

Los compradores sobre todo los poderosos, pueden afectar importantemente las utilidades de la empresa, ya que son capaces de influir en el establecimiento de los precios en el mercado, obligando de esta forma a las organizaciones productoras, a realizar reducciones sustanciales en el monto de éstos, así como a ofrecer amplias garantías o servicios especiales, con la intención de conseguir el negocio con ese comprador.

Algunas de las causas por las que se fortalece el poder de los compradores se presentan cuando:

- No hay muchos clientes en el mercado.
- Éstos compran grandes volúmenes.
- Las compras representan un gran porcentaje de las ventas de un productor.
- Hay muchos artículos similares en el mercado.
- Los productos no son de primera necesidad.

Poder de los Proveedores.

Puede presentarse también la situación de que haya ciertos proveedores que venden productos o insumos como materias primas, energía, etc., y que de alguna manera son vitales para la industria, situación que les favorece para elevar precios y establecer condiciones de venta.

Esta situación puede darse cuando:

- El insumo es importante para el consumidor.
- Existen en el mercado unos cuantos proveedores.
- Se tiene dificultad de conseguir determinados productos por parte de los consumidores.
- Hay monopolios que acaparan la extensión del mercado y no se cuenta con mayores alternativas de compra.

Las compañías por lo tanto, buscarán influir efectivamente en esas cinco fuerzas competitivas logrando la permanencia y mejorar su posición en la industria.

3.8 Análisis del Ambiente Interno.

Este apartado establece la necesidad de observar de cerca el negocio, es decir, diagnosticar su actual estado interno con la finalidad de visualizar el panorama que se tiene en el interior de la propia empresa.

Así como se ha evaluado el ambiente externo, en el proceso de planeación estratégica también tiene un valor fundamental, que las organizaciones vean hacia adentro e identifiquen sus propias capacidades o competencias, así como aquellos elementos de su estructura o procesos, que podrían mostrarse inadecuados o frágiles para hacer frente al entorno exterior y que representan una limitante para responder a las exigencias del cliente, además de inhibir de alguna manera la capacidad de respuesta de la empresa ante el entorno externo en su propósito de influir en él, de la manera más eficiente posible para el logro de sus propósitos.

3.8.1 Fortalezas y Debilidades.

Las fortalezas y las debilidades de la organización se generan en las distintas áreas o secciones de la empresa por las que fluyen los procesos, y donde paulatinamente se va proporcionando un valor agregado, al producto o servicio que es proporcionado al público consumidor.

Por lo tanto, con éste análisis se deben identificar aquellas áreas críticas de la empresa, donde pueden presentarse fortalezas y debilidades, que impacten de forma significativa los resultados del quehacer institucional ya que, dependiendo de su análisis adecuado, se estará en posibilidades de capitalizar las primeras y a reducir o eliminar a las segundas.

Cabe la indicación que dependiendo del tipo de organización, dichas áreas funcionales evidentemente pueden ser diferentes, por ejemplo no serán las mismas en un hospital, gobierno, industria metalmeccánica o en una universidad.

3.8.2 Unidades Estratégicas Sujetas a Análisis. (UESA)

La determinación precisa de aquellas unidades estratégicas que estarán sujetas a análisis se convierte por lo tanto en una actividad prioritaria, ya que por su importancia, deberán ser cuidadosamente estudiadas toda vez que al identificar sus fortalezas y debilidades, se contará con un soporte más sólido para determinar sus verdaderas posibilidades o limitaciones y con en base a ellas, diseñar las estrategias más adecuadas que serán desarrolladas por la empresa.

El establecimiento de las UESA, será responsabilidad de la dirección de cada empresa en particular, sin embargo podrían considerarse a manera de ejemplo, las que a continuación se mencionan. (12)

- Administración.
- Finanzas.
- Mercadotecnia.
- Operación e infraestructura.
- Investigación y desarrollo.
- Sistemas de información.
- Recursos humanos.

En otra apreciación podrían considerarse también como UESA, no precisamente áreas funcionales, sino actividades o procesos como por ejemplo, producción, ventas, servicio a clientes, suministro, etc. Lo importante es que de una u otra forma se detecten aquellas secciones o funciones clave para el desarrollo efectivo del proceso de planeación estratégica.

3.8.3 Factores Críticos Estratégicos. (FCE).

Definidas las oportunidades y amenazas externas así como las fortalezas y debilidades internas, se procede ahora -con la participación del cuerpo directivo- a elaborar una lista detallada de cada variable identificada para ambos casos.

En muchas ocasiones la información recabada, esta matizada de diversos puntos de vista o apreciaciones de los participantes, lo que no es malo, sin embargo esto no resulta adecuado desde el punto de vista práctico.

De tal suerte la planeación estratégica para eliminar esta problemática, debe centrar su atención en los puntos más importantes o prioritarios, depurando la lista mencionada y detectando los llamados "Factores Críticos del Éxito" (FCE), que se considera influirán con mayor intensidad, en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos empresariales, así como también para contar con una información más clara y pertinente, que facilite la mejor apreciación y análisis de:

- La de la industria / mercado (ambiente externo).
- Las capacidades de la empresa (situación interna).

Factores Críticos del Éxito de la Industria / Mercado

Sin pretender establecer limitativamente los Factores Críticos del Éxito, que comúnmente son relacionados con la dimensión industria mercado, a continuación mencionamos algunos de los más importantes:

- Tamaño del mercado.
- Crecimiento.
- Concentración de competidores.
- Crecimiento de ventas.
- Rentabilidad.
- Fuerza de la competencia.
- Económicas.
- Poder de compra de proveedores y clientes.
- Aspectos legislativos, políticos, demográficos, ambientales y sociales.
- Tecnología.

Factores Críticos del Éxito, Capacidades de la Empresa

Igualmente presentamos algunos factores que podrían ser abordados en el estudio de las capacidades internas de la organización.

- Pensamiento estratégico.
- Servicio a clientes.
- Publicidad e imagen de marca.
- Política de ventas.
- Cobertura geográfica.
- Crédito y cobranza.
- Capacidad del recurso humano.
- Operación e infraestructura.
- Capacidad financiera.
- Tecnología de operación e Información.
- Liderazgo.
- Ubicación.
- Clima organizacional.

3.8.4 Clima Organizacional.

Este factor crítico de éxito, debe buscar la conservación, reforzamiento y aprovechamiento de los aspectos culturales de la organización, por lo que es importante destacar que al contar con un buen clima organizacional, entonces se tendrá una verdadera fortaleza que facilite la adhesión del recurso humano, a la filosofía corporativa, premisa determinante para el éxito de la Institución.

3.8.5 Matrices para Análisis de Factores Críticos Estratégicos.

Siempre que se utilizan datos, surge la necesidad de organizarlos de modo que sean significativos y puedan identificarse sin dificultad. Esta condición la cumple la condensación de la información en forma tabular.

Budnick (13) establece que la matriz es un medio para resumir y presentar datos o números, en un arreglo rectangular

El diseño de estrategias por otro lado, siempre será una actividad importante para la administración o la dirección de la empresa, por lo tanto el uso de matrices como apoyo para tal efecto, es un recurso muy utilizado en la actualidad por las diversas organizaciones que han implementado la metodología de la planeación estratégica.

Precisamente para el análisis de los factores críticos estratégicos externos e internos, así como de la relación que existe entre estos, se cuenta con las matrices siguientes:

Evaluación de Factores Externos
Evaluación de Factores Internos
Evaluación de FODA

3.8.5.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos.

David (14) sugiere la utilización de esta importante herramienta permite evaluar, el impacto de los factores críticos estratégicos que previamente han sido definidos por la dirección, en los citados aspectos económicos, sociales, culturales políticos, tecnológicos, competitivos, etc.

Para su realización el grupo directivo de la organización deberá:

- Elaborar una lista de los factores críticos determinantes el éxito incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la propia empresa y a su industria.
- Asignar a su criterio, un peso relativo de cada uno de los factores como indicador de la importancia y repercusión que éstos tienen, para alcanzar el éxito en la industria donde se desenvuelve la empresa.
- Asignar también a su criterio, una calificación a cada factor determinante para el éxito, con la finalidad de identificar si las estrategias actuales están respondiendo con eficiencia.
- Obtener una calificación ponderada.
- Sumar estas calificaciones para determinar el total ponderado de la organización.

Es importante puntualizar que las calificaciones se basan en la empresa, mientras que el peso en la industria.

La tabla siguiente muestra el diseño que podría utilizarse para este caso, el cual puede variar de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Cuadro 2: Matriz de Evaluación de Factores Externos.

NOMBRE O RAZON SOCIAL	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			

La ejemplificación del desarrollo práctico de esta matriz, puede observarse en el capítulo 5 "Modelo de Planeación Estratégica".

3.8.5.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Esta matriz prácticamente es idéntica a la utilizada para la evaluación de los factores externos incluso se usa el mismo formato y las escalas anteriores para la asignación de peso y calificación, solo que ahora se consideran fortalezas y debilidades internas en vez de oportunidades y amenazas externas.

3.8.5.3 Matriz de Evaluación FODA.

FODA es una manera de referirse en base de iniciales, de los conceptos Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

A continuación se presenta un esquema de este tipo de matriz, la cual consta de cuatro salidas de posibles estrategias, en donde se tiene como punto de partida la anotación de cada factor clave para el éxito.

Cuadro 3 : Matriz FODA

	RELACION DE FORTALEZAS (F)	RELACION DE DEBILIDADES (D)
RELACION DE OPORTUNIDADES (O)	ANOTAR ESTRATEGIAS (FO)	ANOTAR ESTRATEGIAS (OD)
RELACION DE AMENAZAS (A)	ANOTAR ESTRATEGIAS (FA)	ANOTAR ESTRATEGIAS (AD)

Esta matriz es una herramienta valiosa que ayuda a la dirección de la empresa, a diseñar estrategias de acuerdo a los cruces de la información para cada caso específico, de acuerdo a lo siguiente:

Fuerzas y Oportunidades (FO)
 Oportunidades y Debilidades (OD)
 Fuerzas y Amenazas (FA)
 Amenazas y Debilidades (AD)

Fuerzas y Oportunidades (FO).

Buscan utilizar sus propias fortalezas internas, para aprovechar al máximo las oportunidades del ambiente externo.

Oportunidades y Debilidades (OD)

Este análisis pretende tomar en cuenta las oportunidades que brinda el ambiente externo, para determinar acciones concretas tendientes a reducir o bien eliminar las limitaciones institucionales, es decir, aprovechar esas áreas de oportunidad para mejorar la estructura y la gestión organizacional.

Fuerzas y Amenazas (FA)

Este grado de análisis y la comparación de estas dos variables, es muy importante ya que si se aplican eficientemente las fortalezas propias en pro de reducir los efectos negativos del exterior, la empresa estará en una posición más saludable.

Amenazas y Debilidades (AD)

El objetivo de esta relación es diseñar estrategias defensivas las cuales son de suma importancia, debiendo establecerse con premura las estrategias más convenientes para que a pesar de las debilidades internas identificadas, se pueda evitar al máximo el riesgo extremo de las amenazas externas, que bien podrían recrudecer sustancialmente, las limitaciones de la empresa y su capacidad de respuesta.

3.9 Objetivos.

La definición mas generalizada de estos elementos es que son, algo que desea lograrse en el futuro, o bien una finalidad o meta.

Desde el punto de vista administrativo, son identificados como las funciones o metas que son pretendidas en un tiempo efectivo, ya sea por la empresa en su conjunto o bien por cualquiera de sus actividades, procesos, departamentos, secciones, etc.

Concluidas las actividades anteriores tendientes a elaborar la declaración formal de la visión, misión y filosofía institucional y de la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, ahora se contará con el esquema estratégico necesario, para que los objetivos empresariales para el largo, mediano y corto plazo que se pretenden conseguir, sean diseñados de forma más realista.

Para fijar objetivos deben considerarse los aspectos siguientes: (15)

- a) Los objetivos de la empresa en realidad son, propósitos de los individuos que la dirigen o ejercen liderazgo en ella.
- b) Los subordinados también tienen metas y objetivos personales.
- c) Estos objetivos no siempre coinciden con los de la empresa, pero no deben entrar en conflicto y es desafío de la gerencia moderna, conseguir la compatibilidad de ambos.

Las organizaciones generalmente persiguen gran cantidad de objetivos, de donde surge la necesidad, de jerarquizarlos partiendo de los prioritarios o de más importancia hasta los de menor trascendencia.

3.9.1 Principios Fundamentales para Elaborar Objetivos:

Precisión:

Los objetivos deben fijarse en forma tal, que no queden expuestos, por su vaguedad, a ser entendidos de distinto modo por personas diversas. Por ello siempre que sea posible deben fijarse cuantitativamente, es decir, a partir de cifras y cantidades para facilitar su seguimiento y control.

Participación:

Este principio indica que en la fijación y actualización rutinaria de objetivos y en la determinación de los resultados que se esperan obtener, deben participar todos los jefes en la parte que a ellos corresponde. Los subordinados del jefe encargado de alcanzar una meta, son sus colaboradores inmediatos en ese logro, y por ello comparten necesariamente con él, la responsabilidad de lograrla.

Realismo:

Los objetivos deben ser de tal naturaleza, que sean posibles de alcanzar y al mismo tiempo, que estimulen a los individuos a alcanzarlos o superarlos. Cuando se fijan objetivos sumamente ambiciosos fuera de la realidad, se corre el riesgo de no incentivar o estimular a que estos se alcancen y las personas que los persiguen seguramente se desanimarán.

Objetividad:

Para poder fijar con eficacia los objetivos se necesita determinarlos sobre bases cuidadosamente estudiadas, requiriéndose por lo tanto de:

- La experiencia de los años anteriores y en su caso la de otras Instituciones.
- Las consideraciones sobre lo que es factible o no, de acuerdo con el análisis FODA.
- Determinar de acuerdo a esa realidad lo que pueda mejorarse.

3.9.2 Clasificación de los Objetivos. (16)

- a) Estratégicos a Largo Plazo.
- b) Tácticos o Departamentales a Corto y Mediano Plazo.
- c) Operacionales o Específicos.

3.9.2.1 Estratégicos o Generales a Largo Plazo.

Los objetivos a largo plazo son una forma de documentar la visión de la empresa, ya que se refieren a plazos que van por lo regular de 3 a 5 años, aunque pudieran referirse también a periodos de tiempo más amplios.

Pueden ser de tipo general y específicos por áreas, o relacionarse directamente a otros aspectos importantes de la empresa como calidad total, organización, investigación y desarrollo tecnológico, rentabilidad, productividad, relaciones sociales, competitividad, capacitación del personal, etc.

Características de los Objetivos a Largo Plazo.

- Tienen un alcance mayor que los objetivos tácticos u operacionales.
- Deben ser precisos evitando caer en la vaguedad y en interpretaciones dispersas y en lo posible, establecerlos cuantitativamente para facilitar su medición y la verificación de los logros alcanzados.
- Requieren de un esfuerzo interdisciplinario y del pensamiento estratégico que promueva la participación de todo el personal tanto directivo como operativo, con la intención de crear un ambiente de sinergia y sentido de pertenencia a un equipo de trabajo, que fomente la responsabilidad individual y la colectiva.
- Se identifican en forma general y con cada unidad sujeta a análisis.

Serán representativos de posiciones estratégicas que se desea alcanzar en el futuro, por lo que deben establecerse sobre bases cuidadosamente estudiadas y en la medida de lo posible, realizar comparaciones con los que tenga establecidos el competidor más significativo (benchmarking), con la intención de identificar áreas de oportunidad de mejora.

3.9.2.2 Objetivos Tácticos o Departamentales a Corto y Mediano Plazo.

Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos estratégicos y se establecen a corto o mediano plazo.

3.9.2.3 Objetivos Operacionales.

Se establecen a nivel de secciones específicas de la empresa o a actividades más detalladas. Son invariablemente a corto plazo, pudiendo tipificarse como :

- a) Seccionales, como por ejemplo lograr o incrementar las ventas en alguna zona específica de la ciudad.
- b) Individuales son de hecho, metas personales como por ejemplo, las ventas que debe lograr cada vendedor de la zona específica.

3.10 Estrategias.

Una estrategia es desde el punto de vista militar " La manera como se dirige una campaña ".

Ahora bien en el léxico empresarial, se identifica como "los principales cursos de acción que sigue una organización para cumplir con sus metas y objetivos, en un entorno cambiante".

En los distintos niveles de la organización se generan estrategias que en su conjunto, se organizan y estructuran en un todo por la alta dirección de la compañía.

Las estrategias empresariales podrían identificarse en tres grandes grupos.

- a) Estrategias Corporativas.
- b) Estrategias de Unidades Estratégicas de Negocio.
- c) Estrategias de Unidades Sujetas a Análisis.

Corporativas (EC)

Están relacionadas con el objetivo y alcance global de la organización, para satisfacer las expectativas de los propietarios o dirigentes (stakeholders) y añadir valor, a las distintas partes o secciones de la empresa.

De Unidades de Estratégicas de Negocio (UEN)

Este tipo de unidades se refiere a aquellas empresas o corporativos que tienen varios negocios que trabajan en mercados diferentes o que tienen subsidiarios en el país o incluso fuera de él.

Las estrategias en este caso, se relacionan a como competir con éxito en determinados mercados, tratando de establecer la forma de aventajar a los competidores e identificar nuevas oportunidades para que los productos que se ofertan, logren de manera óptima la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

De Unidades Estratégicas Sujetas a Análisis (UESA)

Ha quedado establecido anteriormente, que estas unidades son una parte de la propia organización en términos de área funcional, actividades o procesos, como podrían ser dirección general, administración, finanzas, contabilidad, recursos humanos, producción, investigación y desarrollo, sistemas de información computarizada, etc, dentro de las cuales el diseño de las estrategias ha sido desarrollado para el nivel operativo.

David (17) presenta un esquema de diversas estrategias en el cuadro 4 siguiente, las que en su caso y en su momento, pueden ser utilizadas por las organizaciones y que en su mayoría, coincide con el criterio de otros tratadistas de la materia.

Cuadro 4: Tipo de Estrategias Generalmente Aceptadas

ESTRATEGIA	T I P O S
<i>DE INTEGRACIÓN VERTICAL</i>	<i>HACIA ADELANTE HACIA ATRÁS HORIZONTAL</i>
<i>DE INTENSIDAD O CON UNA ORIENTACIÓN AL MERCADO</i>	<i>PENETRACIÓN EN EL MERCADO DESARROLLO DEL MERCADO DESARROLLO DEL PRODUCTO</i>
<i>DE DIVERSIFICACIÓN</i>	<i>CONCÉNTRICA HORIZONTAL CONGLOMERADO</i>
<i>DE DEFENSA</i>	<i>RIESGO COMPARTIDO ENCOGIMIENTO DESINVERSIÓN LIQUIDACIÓN</i>

De este mapa de estrategias empresariales, las organizaciones utilizarán las que sean adecuadas o necesarias para sus propios intereses, tomando como base los resultados obtenidos de los estudios de la visión, misión, entorno externo y situación Interna, de las unidades de negocios estratégicas (UNE) o de las sujetas a análisis (USA).

3.10.1 Estrategias de Integración Vertical.

Este tipo de estrategias se enfoca en el logro de ejercer un control por parte de la empresa de sus proveedores, distribuidores y de la competencia.

1. Hacia Adelante.

Es aquella estrategia que consiste en que la organización, procure el control de sus distribuidores o clientes dando por consecuencia, más fuerza a la cadena de valor externo.

Puede considerarse cuando:

- Los distribuidores de los productos son muy caros e incapaces de satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa.
- La existencia de distribuidores es limitada.
- La industria se encuentra en etapa de crecimiento sostenido.
- Los recursos humanos, financieros o de infraestructura de la empresa son suficientes y permiten realizar la distribución directa sus propios artículos.

2. Hacia Atrás.

Es un sentido inverso, esta estrategia consiste en que la compañía se introduce en el ramo de sus proveedores para controlar la calidad de los insumos o materias así como de los abastecimientos, pudiendo presentarse la alternativa de adquirir las empresas proveedoras o bien crear otras nuevas que brinden los mismos productos o servicios.

Puede considerarse cuando:

- Los proveedores son poco confiables o impuntuales en los abastecimientos.
- La calidad de sus productos es insuficiente.
- Existen limitaciones para realizar importaciones de insumos, materiales, partes o componentes, servicios, etc.
- La industria crece a gran velocidad, complicándose la posibilidad de lograr los abastecimientos suficientes que requiere la producción.
- La propia ubicación de la planta, entorpece el abastecimiento oportuno.
- El poder de negociación de los proveedores es intenso, debido a que el abastecimiento se concentra en tan solo unos cuantos.

3. Horizontal.

Este tipo de estrategia se refiere a la intención de adquirir el dominio o mayor cantidad de acciones de una compañía competidora, a fin de consolidar el crecimiento de la organización, o bien ampliar su participación y posicionamiento en el mercado.

Puede considerarse cuando:

- Se cuente con los recursos suficientes.
- La industria crece aceleradamente.
- Existen muchos competidores en el mercado.
- Las economías a escala son estrategias prioritarias.
- Se tiene el talento humano suficiente y adecuado para administrar debidamente la expansión de la empresa.
- Haya la posibilidad de crecer hacia el interior del país o hacia el extranjero.
- Las leyes vigentes del país en donde se pretenda adquirir una empresa, permitan este tipo de negociaciones.

Actualmente las alianzas estratégicas o joint venture son una modalidad en la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal, fenómeno que incluso se presenta a nivel internacional.

3.10.2 Estrategias de Intensidad o de Orientación al Mercado.

Son estrategias encaminadas a la creación de nuevos negocios, con la intención de mejorar la participación y comercialización competitiva de la empresa en el mercado.

1. Penetración en el Mercado.

Consiste en identificar la oportunidad para que la empresa incremente su participación en el mercado de productos o servicios ya existentes, buscando redoblar la comercialización.

Puede considerarse cuando:

- Sus productos no saturan los mercados actuales.
- Es posible vender más a los actuales clientes o usuarios.
- Crece el mercado.
- La competencia es débil o su participación decrece.
- La relación costo beneficio en marketing es favorable.
- El incremento en el binomio producción venta favorece las economías de escala.

2. Desarrollo del Mercado.

El esfuerzo se dirige ahora a desplazarse hacia nuevos mercados, segmentos o nichos tanto nacionales como extranjeros, para obtener nuevas oportunidades de comercialización de sus artículos.

Puede considerarse cuando:

- Existen canales de distribución suficientes, alentadores o atractivos para poder incursionar en nuevos mercados.
- Se cuenta con una cultura de calidad efectiva como soporte de la competitividad.
- Los productos de la empresa tienen imagen y éxito en los mercados actuales.
- Existen mercados potenciales vírgenes o poco saturados.
- Se cuenta con capacidad instalada para incrementar la producción de bienes o servicios y que se encuentra desocupada.
- La globalización permite incursionar en mercados internacionales.

3. Desarrollo del Producto.

Consiste en mejorar los productos ya existentes o el desarrollo de otros nuevos en el mercado.

Puede considerarse cuando:

- El soporte de los artículos o servicios actuales es la calidad, lo que puede facilitar el convencimiento del consumidor, para probar otros productos diferentes pero de la misma empresa.
- Se cuenta con la suficiente tecnología para desarrollar nuevos productos.
- El crecimiento del mercado es acelerado.
- Se presentan cambios en los patrones de consumo de la sociedad.

3.10.3 Estrategias de Diversificación.

De hecho la palabra diversificación se define como variar, diferenciar, etc. lo que remitido al lenguaje empresarial, es crecer en nuevos mercados con productos nuevos a los que actualmente produce la organización.

Se dice así mismo que esta estrategia presenta un aumento en el riesgo, al entrar a mercados del todo distintos.

1. Concéntrica.

Consiste en adición de nuevos productos o servicios, que tengan relación con el propio campo de actividad.

Puede considerarse cuando:

- La economía crece lentamente o esta saturada.
- Los productos existentes han alcanzado su grado de madurez.
- Los productos de la compañía están en la etapa de declinación en su ciclo de vida.
- Al añadir nuevos productos pero relacionados, se eleve la venta de los ya existentes.
- Los productos actuales de la empresa son estacionales como consecuencia de la moda, época, clima, estación del año, etc.

2. Horizontales.

Es la estrategia que se refiere a adicionar nuevos productos o servicios que no estén relacionados con los ya existentes.

Pueden considerarse cuando:

- El hacerlo beneficiaría el monto de las ventas del producto ya existente.
- Existe mucha competencia en la industria o ésta crece poco.
- Es posible utilizar los canales de distribución actuales.

3. Conglomerado.

Las políticas antimonopolios fueron algunas de las causas para que las empresas adoptaran estrategias de diversificación y como resultado de éstas, han aparecido diversas fusiones de organismos con actividades completamente diferentes, situación se conoce como estrategias de conglomerado.

Por lo tanto este tipo de estrategias, se refiere a la incorporación de la empresa, a ramos de actividad no relacionados al giro original de ésta.

Puede considerarse cuando:

- El mercado de la empresa registra cada vez menos ventas, debido a su decrecimiento o saturación.
- Existe una buena oportunidad para fusionarse con otra empresa que opera en un negocio distinto.
- Haya que sortear las políticas monopolistas.
- Es posible contar con recursos humanos, talentos y capital suficiente.
- Sea conveniente crear nuevas unidades estratégicas de negocios.

3.10.4 Estrategias de Defensa.

De conformidad con las condiciones externas y la situación interna, la empresa en ocasiones tiene que adoptar medidas conservadoras o de defensa que le permitan sortear los embates económicos y de la competencia, situándose en otro escenario estratégico, que le permita reposicionarse competitivamente.

1. Riesgo Compartido.

Esta estrategia es conocida también como "joint venture", la que en la actualidad ha adquirido mucha popularidad consistiendo en que dos o más compañías, constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de unir esfuerzos y sobre todo, compartir el riesgo que represente alguna oportunidad de negocios que pretendan aprovechar y de esta forma, no enfrentarlo individualmente.

Puede considerarse cuando:

- El hacerlo facilitaría incursionar en un mercado nacional o internacional.
- Las capacidades de las distintas empresas se complementan.
- Es necesario contar con recursos para un proyecto importante o necesario.
- Es recomendable la alianza estratégica, para enfrentar a un competidor más poderoso.

2. Encogimiento.

Este caso se refiere a la necesidad de la organización de reagruparse, reduciendo sus activos y sus costos a efecto de suavizar, los efectos de la caída de las ventas y de la rentabilidad. Los recursos obtenidos serán canalizados a fortalecer aquellas áreas que ofrecen mayores y mejores posibilidades.

Puede considerarse cuando:

- Las estrategias de diversificación no han tenido el éxito esperado.
- La capacidad gerencial, no ha sido suficiente para evitar la baja rentabilidad y la disminución de las ventas.
- La competencia aguda ha llegado a asfixiar a la empresa.
- Existen áreas de oportunidades que pueden ser aprovechadas y no se cuenta con recursos suficientes.

3. Desinversión.

Se refiere a que la reducción de los activos y costos no fue suficiente, centrándose ahora la discusión en el desprendimiento de una división completa, o de una parte de una empresa.

Puede considerarse cuando:

- A pesar del encogimiento no se logró mejorar la situación que se buscaba conseguir.
- La organización es uno de los competidores más débiles en el mercado, requiriéndose de más recursos y no se tiene la posibilidad de obtenerlos rápidamente.
- Un cambio en las políticas gubernamentales, pudiera restringir en forma definitiva las actividades empresariales de la unidad.

4. Liquidación.

Decidirse por esta estrategia, es desde luego lo último que desearían tanto los dueños de la compañía como sus dirigentes y empleados, ya que es llegar al extremo de reconocer la derrota y desaparecer.

Puede considerarse cuando:

- El encogimiento y la desinversión no han tenido éxito.
- La única alternativa es la quiebra de la empresa.
- Se pretende recuperar las pérdidas total o parcialmente.

3.10.5 Estrategias Genéricas de Porter.

David (18) indica -como se ha comentado anteriormente- que Michael Porter, en su libro *Competitive Strategy* marca la conceptualización y práctica para el análisis de las industrias y de los competidores, estableciendo en dicho libro, que las estrategias le permiten a cualquier organización, una ventaja competitiva por tres elementos fundamentales :

- a) Liderazgo en Costos.
- b) Diferenciación.
- c) Enfoque.

Liderazgo en Costos.

Porter se refiere en esta estrategia, a la necesidad de mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr a su vez un volumen alto de ventas donde la calidad, el servicio, la reducción de costos (especialmente de las variables), la mayor experiencia y la construcción eficiente de economías de escala, eran materia de revisión constante en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos se esperaba que ésta situación, la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y no precisamente a través de la práctica de establecer rebajas de precio, ya que sus utilidades se siguieron erosionando, siendo finalmente eliminados por el competidor más eficiente.

Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas y lograr una posición de costos bajos, situación que frecuentemente requería de una alta participación relativa en el mercado, tomando como punto de referencia a su competidor más importante, u otro tipo de ventaja como podría ser el acceso a las materias primas y a la mano de obra calificada.

Podría exigir también, un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados, para distribuir el costo entre ellos. Implementar una estrategia de costos bajos, podría implicar grandes inversiones de capital, en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para lograr una mayor participación en el mercado.

Finalmente, la idea es buscar tener precios más bajos que la competencia y de esta manera ganar participación en el mercado, e incluso conseguir la eliminación de algunos competidores.

Diferenciación.

Una segunda estrategia era la de crear en el producto o servicio, aparte del costo bajo, algo que fuera percibido en toda la industria como único o diferente.

Diferenciarse significaba, sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente, situación que en no pocas ocasiones, incrementaba sustancialmente los costos y por consecuencia el precio de venta.

Esta estrategia, solo debe seguirse tras un estudio minucioso de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de identificar la posibilidad de incorporar una característica diferente a los productos o servicios. El riesgo que se corre es que los consumidores, no le concedan el valor necesario para justificar en su caso, un incremento en el precio de venta.

Enfoque.

La tercera estrategia consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

La estrategia se basa en la premisa de que la empresa estará en condiciones de servir mejor a un objetivo estratégico más reducido y con mayor eficacia, que sus competidores en el mercado.

Como puede observarse, las estrategias genéricas proponen tres alternativas o maneras viables para que las organizaciones enfrenten las fuerzas competitivas en el mercado. Porter advertía que la empresa que fallara al desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, quedaba catalogada en una posición estratégica extremadamente pobre, con precios altos para productos percibidos como de baja calidad.

El autor describía a estas empresas, como entidades con escasa participación en el mercado e inversión de capital, así como con una limitada capacidad de maniobra para ejecutar las mencionadas estrategias genéricas del bajo costo, diferenciación o de enfoque. Las que proporcionan mejores resultados, cuando los consumidores tienen preferencias a ciertas marcas o cuando las empresas rivales, no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.

3.11 Políticas.

Las políticas en una empresa pueden definirse como las normas o indicaciones precisas que norman la toma de decisiones, es decir, sirven de guía para los responsables de cualquier área de la organización, al emprender y desarrollar sus actividades.

Estas directrices administrativas que son diseñadas tomando como base los propios objetivos institucionales, sirven de instrumento aclaratorio o guía para que éstos, queden perfectamente entendidos o aclarados en toda la organización, facilitando de esta manera que sean conseguidos como se habían planeado.

Igualmente las políticas al dictar las formas de actuación dentro de la empresa, juegan un papel muy importante en el proceso de planeación, ya que indican o regulan la forma como deberán desarrollarse las estrategias establecidas, así como la aplicación o uso de los recursos, financieros, humanos y tecnológicos.

El diseño y aplicación de las políticas estratégicas de la organización, es en primera instancia responsabilidad de la dirección general, quien promoverá la participación de los jefes de línea o de departamento para que de conformidad con el plan institucional, se establezcan las que deberán ser observadas en cada una de estas áreas.

Como puede observarse, las políticas son el motor que impulsa la gestión empresarial dentro de los límites establecidos por la alta dirección, quien deberá vigilar para tal efecto, que éstas se subordinen al contexto de las estrategias institucionales planeadas, para asegurar el logro de la situación deseada para la empresa en el futuro.

En conclusión cabe destacar que las políticas en cualquier tipo de empresa son:

- a) Guías par orientar la acción.
- b) Criterios o lineamientos generales de acción que habrán de observarse.
- d) Elementos que facilitan el logro de los objetivos y la implantación de las estrategias.
- d) Indicadores que auxilian en la solución de problemas.
- e) Comunicaciones entre directivos y empleados en general relacionadas con las especificaciones de que se espera de ellos, facilitando la ejecución de de sus responsabilidades de manera eficiente.

3.12 Asignación de Recursos.

Anteriormente se ha destacado la importancia de analizar, comprender y evaluar el medio ambiente tanto externo como interno de la empresa.

Sin embargo el éxito de las estrategias mucho depende de que la organización, tenga la capacidad estratégica para actuar con la calidad y oportunidad necesarias para alcanzar el éxito.

La capacidad estratégica depende de tres factores principales:

- a) Recursos disponibles.
- b) Nivel de competencia con que son realizadas las actividades.
- c) El equilibrio entre recursos y competencias.

Por lo tanto para pretender el éxito, debe analizarse meticulosamente si ambos conceptos se ajustan al entorno en que se mueve la organización, definiendo para tal efecto, que cantidad y calidad de recursos se necesitan en cada unidad sujeta a análisis de la organización, para que éstas puedan desarrollar las estrategias planeadas para cada una de ellas.

Ahora lo que procede será determinar en primera instancia, la cantidad y tipo de recursos que se requerirán para apoyar y desarrollar las estrategias planeadas, comparando posteriormente estas necesidades, con los que actualmente dispone la empresa, y en el caso de que éstos no sean suficientes, identificar aquellos medios o mecanismos necesarios, que permitan conseguirlos al menor costo y riesgo posible.

Hitt, Ireland y Hoskisson (19) establecen que los recursos pueden clasificarse en los siguientes grupos:

- a) Recursos Físicos.
- b) Recursos Humanos.
- c) Recursos Financieros.
- d) Recursos Intangibles.

Recursos Físicos.

En este caso independientemente de incluirse las instalaciones, equipos de oficina o de producción etc, deben considerarse también factores importantes como son la antigüedad, condición, capacidad y localización de cada uno, puesto que serán variables determinantes para lograr una ventaja competitiva.

Recursos Humanos.

Debe centrarse en una serie de elementos como pueden ser, la cantidad de trabajadores, sus capacidades, experiencia individual y disposición para adaptarse a un equipo de trabajo, nivel de creatividad e innovación, así como actitud y respuesta hacia los cambios rápidos.

Recursos Financieros.

La obtención y uso de este tipo de recursos es una de las actividades que más complejidad representan para las diversas organizaciones, sobre todo cuando la economía presenta altos índices de inflación provocando inestabilidad en las tasas de interés y en el tipo de cambio, situación que de alguna manera dificulta su planificación y utilización.

Este rubro incluye factores de financiamiento externo e interno como por ejemplo la obtención de capitales en casas de bolsa a través de la emisión de instrumentos bursátiles, decreto de nuevas aportaciones de los socios, venta de activos fijos, créditos bancarios, agilizar la cobranza de la cartera vencida, manejo eficiente de presupuestos de flujo de efectivo, relación con bancos, inversionistas, intensificación de la gestión de cobranza e incremento de ventas al contado o a plazos reducidos de crédito etc.

Recursos Intangibles.

De hecho se refieren a:

- a) Inventario de tecnología, patentes y marcas registradas.
- b) Actividades de investigación y desarrollo.
- c) Reputación y liderazgo empresarial.
- d) Percepción de la calidad del producto por parte del cliente y proveedores.

En forma generalizada, será necesario incluir todos los recursos a los que puede acceder la empresa para apoyar sus estrategias, y no restringirse exclusivamente a los que actualmente posee ya que en el exterior, también existen diversas oportunidades para conseguirlos.

Por lo anterior es importante señalar, que previa evaluación de su conveniencia la administración de las instituciones cuentan en la actualidad, con una alternativa estratégica interesante para poder allegarse recursos humanos o tecnológicos externos a través de la utilización de servicios de outsourcing.

El outsourcing se refiere a que cuando la empresa no dispone de este tipo de recursos o bien cuando se desea reducir costos de operación, contrata a una entidad externa e independiente para que ésta desarrolle por cuenta de la primera, alguna de sus propias actividades operativas. Estas organizaciones "maquiladoras de funciones" por su lado, deberá proporcionar los elementos, experiencia y conocimientos necesarios, para realizar la administración de la responsabilidad que se le encomendó de forma eficiente y productiva.

El ahorro en costos se presenta porque la contratación de este tipo de servicios generalmente se efectúa a través del régimen fiscal de honorarios profesionales eliminando por lo tanto, pagos de sueldos a su personal y de diversas obligaciones impositivas colaterales, como impuestos y diversas cuotas de seguridad social o vivienda y quizá también sindicales.

Finalmente es necesario puntualizar que por si sola la obtención u organización de los recursos, no garantiza que la estrategia se implemente con éxito por lo que será necesario también, promover otras variables adicionales incluyendo en su caso a las empresas de outsourcing, para garantizar la existencia de un espíritu empresarial, calidad en la producción de bienes o servicios, capacitación y desarrollo de destrezas y habilidades, elementos que en conjunto deberán dotar de vida a los recursos asignados.

3.13 Medición y Evaluación de Resultados y Rediseño.

Todo proceso de planeación, es incompleto si carece de elementos evaluatorios por lo que el control nace con la planeación como procesos gemelos, es decir, van a la par en el desarrollo de la gestión empresarial.

Medir y evaluar los resultados obtenidos, implica necesariamente la existencia de parámetros de referencia, contra los que habrán de compararse los logros alcanzados para juzgarlos apropiadamente.

De esta manera surgen preguntas como:

- ¿ Qué tan efectivas han sido las estrategias utilizadas?
- ¿ Han sido oportunas y adecuadas?
- ¿ Qué ajustes son necesarios realizar?
- ¿ Qué herramientas existen para medir el desempeño de la planeación?

Estos cuestionamientos indican variables que la dirección de la empresa debe tomar en cuenta y entender que, para lograr un sistema de planeación estratégica eficiente, será necesario crear en forma paralela, mecanismos de ajuste que permitan corregir oportunamente, los sesgos o desviaciones que se identifiquen al momento de comparar, los resultados esperados contra los que realmente se consiguieron.

Una de las fallas de muchos planes estratégicos es la tendencia de guardarlo en el archivero y olvidarlo hasta que sea tiempo de hacer otro plan, actuación nada recomendable, en virtud de que en su elaboración es invertido tiempo, recursos financieros y materiales.

Por lo tanto el éxito de cualquier plan ya sea estratégico o táctico, va en razón directa con la profundidad del proceso de revisión periódica que de éste se realice, y de la implementación oportuna de los ajustes que sean necesarios de acuerdo a las nuevas condiciones tanto externas como internas ya que éstas, suelen cambiar en forma impactante y a gran velocidad.

Según los puntos de vista de los distintos escritores de la materia, existen diversas formas y procedimientos para realizar la evaluación de los resultados obtenidos por el plan estratégico, sin embargo a manera de resumen pueden establecerse los siguientes:

George Steiner (20) sugiere cinco elementos para realizar la medición.

Cuestionarios. Diseñados para aplicarse a ejecutivos y al personal, con la finalidad de comprobar la efectividad del plan estratégico de la organización, al indagar el grado en que se logran los objetivos deseados o requeridos.

Revisión de la literatura. Recoger de esos cuestionarios, los factores estratégicos clave y evaluar el sistema de planeación contra esta lista, para poder detectar las desviaciones que se presenten en relación con las estrategias implementadas.

Probar el sistema de planeación contra los peligros latentes de los factores críticos mencionados. Se determinan los factores que pudieran considerarse como peligros latentes para posteriormente, analizar la efectividad del plan midiendo la efectividad y calidad de respuesta real en relación a los planes diseñados.

Medición contra propósito. El plan esta diseñado para lograr diversos objetivos o metas y por lo tanto la evaluación, deberá centrarse a identificar en que medida los resultados reales que se obtuvieron, fueron capaces de alcanzar los propósitos establecidos.

Mantener un alto resultado de la planeación formal. La supervisión debe ser reforzada con investigaciones sistemáticas y no esporádicas, para asegurarse en periodos reducidos de tiempo, que la efectividad de la planeación es la esperada por los directivos.

Fred R. Davis (21) establece que la evaluación de las estrategias del plan incluye las tres actividades siguientes:

- Estudiar y emprender a fondo las bases fundamentales de las estrategias.
- Comparar resultados reales contra esperados.
- Tomar medidas correctivas para asegurarse que el desempeño se rige por los planes elaborados.

En cualquier caso, la revisión y evaluación de resultados, ayudara a:

- a) Mantener vigente la esencia de la misión, visión y de las propias estrategias.
- b) Asegurarse que las actividades cotidianas son consistentes, en la búsqueda de los objetivos deseados.
- c) Identificar cambios externos e internos que requieren reajustes o de plano cambiar las estrategias.
- d) Asegurarse que la planeación táctica, va desarrollándose adecuadamente en el apoyo a la efectividad del plan a largo plazo.
- e) Identificar nueva información que origine nuevos factores críticos.

Goodstein, Nolan Y Pfeiffer (22) indican que si se busca la efectividad, el modelo de planeación estratégica debe implementarse en forma rigurosa, y que las diversas fases del proceso deben realizarse cabal y eficientemente. Establecen así mismo, que se deberá analizar, controlar y verificar para cada una de estas etapas, las brechas (diferencias) que surjan entre el desempeño real y el deseado en su planeación original.

Capítulo 3 Planeación Estratégica: Referencias bibliográficas.

1. CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. 4 ed. México, Mc Graw Hill. 1998.
2. DAVID, R. Fred. *Conceptos de planeación estratégica*. 5 ed. México, Prentice Hall. 1997.
3. KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. *Administración: una perspectiva global*. 11 ed. México, Mc Graw Hill. 1998.
4. STEINER, A. George. *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*. 23 ed. México, CECSA, 1983.
5. STONER, James y FREEMAN, Eduard. *Administración*. 5 ed. México, Prentice Hall. 1994.
6. WOOTTON Simon, HORNE, Terry. *Pensamiento estratégico*. 2 ed. México, Panorama Editorial. 2002
7. DAVID. *Ob.Cit. Ref. 2*.
8. KOONTZ. *Ob.Cit. Ref. 3*.
- 9 DAVID. *Ob.Cit. Ref. 2*.
10. CORDOVA, Ana María. *Apuntes de planeación estratégica. Maestría en Administración de Organizaciones*. UNAM Cuautitlán. México. Capítulo 4. 1999.
11. DAVID. *Ob.Cit. Ref. 2*.
12. DAVID. *Ob.Cit. Ref. 2*.
13. BUDNICK, Frank. *Matemáticas Aplicadas para administración y economía*. 3 ed. México, Mc Graw Hill. 1990.
14. DAVID. *Ob.Cit. Ref. 2*.
15. DAVID. *Ob.Cit. Ref. 2*.
16. MUNCH, Lourdes. GARCIA, José. *Fundamentos de administración*. 5 ed. México, Trillas. 2001.
17. DAVID. *Ob.Cit. Ref. 2*.
18. DAVID. *Ob.Cit. Ref. 2*.

19. HITT, Michael, IRELAND, Duane y HOKISSON, Robert. *Administración estratégica*. 3 ed. México, Thompson Editores. 1999.
20. STEINER. *Ob.Cit. Ref. 4*.
21. DAVID. *Ob.Cit. Ref. 2*.
22. GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. *Planeación estratégica aplicada*. Mc Graw Hill. Bogotá. 1999.

4 METODO.

El planeamiento y diseño de un modelo de planeación estratégica para las universidades privadas ubicadas en el municipio de Coacalco fue realizado con el propósito de que dichas instituciones de educación superior, desarrollen nuevas habilidades de liderazgo que propicien la innovación a través de suministrar mayor valor a sus actividades de gestión. (1)

Con los resultados obtenidos se procedió a la formulación de un modelo de planeación estratégica orientado a superar las debilidades emanadas de la fase diagnóstica, creando las condiciones propicias para que las entidades académicas en el corto, mediano y largo plazo funcionen adecuadamente, así como lo indican las teorías administrativas.

La investigación se dividió en las siguientes fases:

- Diseño de la investigación
- Tratamiento de datos
- Discusión de resultados.

4.1 Diseño de Investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (2) establecen que el diseño de investigación, debe entenderse como el plan de lo que habrá de hacerse para alcanzar los objetivos del estudio.

El tipo de investigación es:

- a) De tipo no experimental.
- b) De carácter descriptivo.

No Experimental.

"Es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables", es decir, se trata de una investigación donde no se modifican las variables independientes en forma intencional, ya que lo que realmente se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural y en un tiempo determinado para después analizarlos.

Descriptivo.

Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (3)

4.2 Objetivos.

General.

Aplicar las técnicas teórico prácticas adecuadas de la investigación para obtener un diagnóstico de la situación en que actualmente se encuentran las universidades privadas situadas en el municipio de Coacalco, relacionado con la utilización total, parcial o nula de la metodología de la planeación estratégica, que coadyuve a incrementar los estándares de calidad en la producción de los servicios que proporcionan, y que les permita una mayor productividad y mejor posicionamiento en el mercado.

Particulares.

- Detectar si las universidades privadas del municipio de Coacalco conocen el contexto de la planeación estratégica y en su caso, en que nivel la utilizan.
- Conocer si hacen una evaluación del medio ambiente interno y externo para detectar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del exterior que sirvan de base para establecer objetivos y estrategias institucionales.
- Evaluar el grado de cultura de calidad existente en dichas universidades privadas.
- Conocer si las instituciones efectúan mediciones de la calidad para saber si están satisfaciendo o no, las expectativas y necesidades de los clientes o usuarios de los servicios que éstas proporcionan.
- Diseñar un plan estratégico aplicable a estas Instituciones, con la intención de promover en ellas, un cambio de pensamiento corporativo que les permita asegurar la mejora continua de los servicios que ofertan a la comunidad.

4.3 Hipótesis de Investigación.

“De la planeación estratégica depende la calidad total en los servicios que prestan las universidades privadas del municipio de Coacalco”.

4.3.1 Variable Independiente. “Planeación Estratégica”

Definición Conceptual.

Técnica administrativa que es sinónimo de planeación corporativa orientada al largo, mediano y corto plazo donde se definen en el presente, las estrategias empresariales proyectadas para el futuro, que permitan alcanzar eficientemente los objetivos institucionales, previa identificación de sus propias capacidades internas y de las condiciones prevalecientes en el ambiente externo, que puedan incidir en su desarrollo.

Definición Operacional.

Con el propósito de soportar documentalmente la propuesta del modelo de planeación estratégica, motivo de este trabajo, se llevó a cabo una investigación de campo en el 100% de las universidades privadas ubicadas en el municipio de Coacalco, para identificar el conocimiento, disposición corporativa y en su caso el nivel, en que aplican la metodología de la planeación estratégica.

4.3.2 Variable Dependiente. “Calidad Total”

Definición Conceptual.

Estrategia que promueve una cultura organizacional diseñada a orientar los esfuerzos y actividades de todos sus integrantes para lograr satisfacer de manera conjunta, las expectativas y necesidades educativas o de capacitación, de los clientes o usuarios de los servicios que se ofrecen y de la sociedad en la que se encuentran inmersas.

Definición Operacional.

Para el desarrollo del citado modelo de planeación estratégica que se propone aplicar en las universidades privadas del municipio de Coacalco, así mismo se llevó a cabo una investigación de campo en la totalidad de estas instituciones educativas, con la finalidad de identificar el conocimiento, disposición corporativa y en su caso, el nivel en que utilizan la filosofía de la calidad total.

Para comprobar la hipótesis de trabajo, se utilizó el coeficiente de Spearman que contiene el programa de computación SPSS (4), donde se obtuvo una correlación no paramétrica de .790 (Anexo1).

4.4 Hipótesis Nula.

"De la planeación estratégica no depende la calidad total en los servicios que prestan las universidades privadas del municipio de Coacalco"

4.5 Censo.

La investigación se enfocó al 100% de las citadas universidades privadas, las cuales no se identifican por su nombre real haciendo uso del derecho de confidencialidad, denominándose por tal motivo de manera numérica como sigue:

- Universidad 1.
- Universidad 2.
- Universidad 3.
- Universidad 4.
- Universidad 5.
- Universidad 6.

4.6 Criterios de Inclusión.

En dichas instituciones se contactó a los responsables de las funciones administrativas y académicas, teniéndose también la oportunidad de encuestar a algunos exdirectivos o exempleados que estuvieron laborando recientemente en estas instituciones, con la finalidad de ampliar más aún las observaciones realizadas y para apreciar puntos de vista adicionales en cuanto a la utilización o no tanto de la planeación estratégica, como de la calidad total de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 1: Relación de Encuestados.

Cantidad	Entrevistado
5	Rectores o Directores Generales.
5	Vicerrectores o Subdirectores Generales.
5	Directores Administrativos.
6	Directores Académicos.
5	Coordinadores de Licenciaturas.
3	Exdirectivos.
1	Exempleados.

4.7 Instrumento de Medición.

Con la finalidad de evaluar el grado de conocimiento y aplicación de las dos variables claves de este trabajo, planeación estratégica y calidad total, se diseñó un cuestionario compuesto de 28 preguntas cerradas (Anexo 2), tomando como modelo la escala de Likert donde cada interrogante, tuvo la posibilidad de ser contestada como sigue:

Cuadro 2 : Codificación de Respuestas

Respuesta.	Codificación.
Muy de acuerdo.	1
De acuerdo.	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	3
En desacuerdo.	4
Muy en desacuerdo.	5

Así mismo para establecer la estructuración definitiva del instrumento de medición:

- Se tomó en cuenta la opinión de expertos, investigadores y docentes de diversas universidades de prestigio, así como de consultores profesionales independientes de reconocida y amplia experiencia en planeación estratégica y calidad total.
- Se aplicó previamente una prueba piloto para diagnosticar y en su caso corregir cualquier sesgo o problema en su contenido.

Es conveniente resaltar que para medir la confiabilidad del mencionado cuestionario, los resultados obtenidos se ordenaron por medio de una tabla de frecuencias (anexo 3), a la que se le aplicó el Alpha de Cronbach incluido en el programa **SPSS**, cuyo resultado alcanzando es de.9506 (Anexo 4)

4.8 Recopilación de Resultados.

Para llevar a cabo el acopio de datos, se aplicó dicho cuestionario a todos y cada uno de los sujetos mencionados en los criterios de inclusión apoyándonos para tal efecto, en la modalidad de entrevista señalada por Hernández, Fernández y Baptista (5) donde se fue marcando la categoría correspondiente a cada respuesta proporcionada por los encuestados.

4.9 Tratamiento de Datos.

De acuerdo a las respuestas obtenidas del instrumento de medición aplicado a los 30 encuestados señalados en los criterios de inclusión, así como a la citada tabulación de frecuencias elaborada, se contó con información suficiente por cada interrogante, que permitió identificar si las instituciones educativas de referencia utilizan o no, tanto la planeación estratégica como la calidad total en la gestión de sus actividades.

4.10 Discusión de Resultados.

El diseño de la investigación, aportó un conjunto de elementos que sirvieron de base para elaborar el modelo de planeación estratégica que se propone en este trabajo de

investigación el cual, busca lograr un cambio de pensamiento corporativo en las universidades del municipio de Coacalco, que facilite el incremento de los estándares de calidad en los servicios que estas proporcionan.

Para la presentación de los resultados obtenidos, a continuación se incluye:

- a) Una tabla individual de frecuencias para cada respuesta obtenida del instrumento de medición aplicado, y de acuerdo a la información proporcionada por el programa computacional SPSS como se muestra en el (anexo 5).
- b) El análisis de cada una de las respuestas proporcionadas por los sujetos encuestados.
- c) La discusión de resultados obtenidos en cada variable observada.

Para mayor facilidad en el estudio, las posibles respuestas se abrevian como sigue:

Cuadro 3: Código de Abreviación de Respuestas.

Respuesta	Identificación
Muy de acuerdo.	MA
De acuerdo.	DA
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	NN
En desacuerdo.	ED
Muy en desacuerdo.	MD

RESULTADOS OBTENIDOS EN CADA UNA DE LAS INTERROGANTES DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Cuadro 4: Pregunta 1. Conoce la metodología de la planeación estratégica

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rector.	Director Administ.	Director Academ.	Coordinador.	Exdirectivo.	Empleado.
MA	1	3.3	1						
DA	15	50.0	4	1	3	2	1	3	1
NN	13	43.3		4	2	4	3		
ED	1	3.3					1		
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Los datos emanados del instrumento de medición aplicado en las instituciones sujetas a estudio, reflejan que hay quienes cuentan con algún conocimiento del contexto de la planeación estratégica sin embargo, es preocupante que a pesar de esta situación las universidades privadas del municipio de Coacalco, pretendan continuar utilizando esquemas tradicionales de planeación institucional para el establecimiento de objetivos y estrategias basados exclusivamente, en la experiencia de los dirigentes de dichos centros educativos como lo demuestra la opinión del 46.6 % de los encuestados donde hay quienes están ni de acuerdo ni en desacuerdo, cuya inseguridad de criterio se debe al desconocimiento prácticamente total del proceso de planeación estratégica, y también quienes respondieron que definitivamente no están de acuerdo, situación que pudo confirmarse al momento de comparar las respuestas obtenidas en las interrogantes 2 y 3 que se analizan a continuación.

Cuadro 5: Pregunta 2.

Existe en la organización actitud o pensamiento estratégico para utilizar esta metodología.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rrect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirec tivo.	Exem pleado.
DA	2	6.7	1					1	
NN	20	66.7	4	5	4	3	2	1	1
ED	8	26.6			1	3	3	1	
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Como lo establece Morrisey (6) el pensamiento estratégico es el primer requisito que debe cumplir la alta dirección de cualquier organización, por lo que las instituciones educativas no están ajenas a este precepto. No obstante esta aseveración, al realizar el análisis de las respuestas obtenidas en esta pregunta, pudo identificarse en forma preocupante, que las instituciones educativas particulares del municipio de Coacalco no cuentan con una actitud o disposición en este sentido, toda vez que el 93.3% de los encuestados contestaron por una parte, que ni lo aceptan ni lo rechazan presentando esta indecisión de criterio debido a que desconocen si realmente existe o no, lo que se confirma con la opinión de quienes están definitivamente en desacuerdo y también al momento de comparar los resultados obtenidos en esta interrogante, con las respuestas logradas en la pregunta anterior.

Cuadro 6: Pregunta 3.

Es aplicado el proceso de planeación estratégica en la universidad.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rrect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirec tivo.	Exem pleado.
MD	1	3.3	1						
DA	2	6.7		1					1
NN	13	43.3	3	3	3	2		2	
ED	14	46.7	1	1	2	4	5	1	
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Las evidencias obtenidas en el instrumento de medición aplicado en la totalidad de las universidades privadas del municipio de Coacalco, indican claramente que éstas no utilizan el proceso de planeación estratégica, toda vez que el 90% de los encuestados así lo indican, ya que por una parte hay quienes están ni de acuerdo ni en desacuerdo, presentando una marcada indecisión de criterio en virtud de que desconocen el modelo, y porque nunca han participado o desarrollado actividades de esta naturaleza en las instituciones investigadas, y por la otra parte que hay quienes definitivamente están en desacuerdo. La apreciación anterior se confirma al momento de comparar las respuestas obtenidas de esta interrogante con las de las preguntas 1 y 2, lo que confirma que al no existir pensamiento estratégico en las citadas instituciones educativas, consecuentemente no aplican el proceso de esta metodología.

Cuadro 7: Pregunta 4.

Cuenta la universidad con una declaración formal de la visión institucional.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rrect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirec tivo.	Exem pleado.
MA	4	13.3	1	1	1	1	1		
DA	6	20.0	2					2	1
NN	12	40.0	2	4	2	2	2		
ED	8	26.7			2	3	2	1	
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Los resultados obtenidos en esta pregunta manifiestan que las instituciones investigadas si bien pudieran contar con una declaración de la visión, su mensaje en todo caso, no es comunicado oficialmente a toda la comunidad universitaria, por lo que se considera que no se cumple con todas las formalidades que para esta variable, exige la planeación estratégica lo que se soporta al observar, que el 66.7 % de los encuestados comentan por un lado, estar ni de acuerdo ni en desacuerdo presentando tal indecisión de criterio porque desconocen si existe o no y por otro lado, quienes de hecho están en desacuerdo, observación que también se confirma al comparar el resultado de esta pregunta, con los de las interrogantes 1, 2 y 3 anteriormente analizadas.

Cuadro 8: Pregunta 5.

Cuenta la universidad con una declaración formal de la misión institucional.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rrect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirec tivo.	Exem pleado.
MA	5	16.7	1	1	1			1	1
DA	24	80.0	4	4	4	5	5	2	
MD	1	3.3				1			
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

En este caso después de analizar las respuestas de esta variable, puede observarse que dichas instituciones educativas generalmente si cuentan con una declaración de su misión, lo que pudo corroborarse al consultar diversa folletería que utilizan en su campaña publicitaria, donde la mencionan en forma precisa y por otro lado, pudimos percatarnos que en la mayoría de los casos, se hace constancia de ella por medio de un mensaje enmarcado en la recepción y en las diversas oficinas operativas.

David (7) considera que la misión es la base para que las organizaciones diseñen sus estructuras, puestos administrativos, prioridades, objetivos y estrategias. En este sentido las actuales misiones de las universidades privadas investigadas no cumplen definitivamente con estas indicaciones, ya que carecen de un contenido adecuado, pertinente y realmente motivador lo que consecuentemente, obstaculiza que ésta pueda constituirse como una eficiente guía rectora de todas las actividades universitarias, y no como un simple instrumento publicitario o de mercadotecnia.

Cuadro 9: Pregunta 6.

Es desarrollado un estudio del medio ambiente externo para detectar oportunidades que éste le presenta.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirec tivo.	Exem pleado.
DA	3	10.0	1		1			1	
NN	16	53.3	4	3	2	2	2	2	1
ED	10	33.3		2	2	4	2		
MD	1	3.3					1		
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

La planeación estratégica facilita la identificación de oportunidades que ofrece el medio ambiente externo como lo establece David (8) por lo que su detección oportuna, es vital para el desarrollo eficiente de la planeación estratégica. En este sentido y de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada, ha podido observarse con preocupación, que esta actividad no se realiza sistemáticamente en dichas instituciones educativas, lo que representa para éstas una de sus principales debilidades operativas.

La consideración anterior se fundamenta en los resultados obtenidos en esta pregunta ya que el 89.9% de los encuestados comentan por un lado que ni están de acuerdo ni en desacuerdo con esta variable cuya indecisión de criterio se debe a que desconocen si este estudio es realizado o no en la universidad, y por otro lado quienes de plano están en desacuerdo o bien muy en desacuerdo, asegurando que definitivamente no se lleva a cabo. Esta conclusión resulta lógica al recordar que esas entidades educativas, no cuentan con pensamiento estratégico y que tampoco aplican dicho proceso en la elaboración de su planeación universitaria, como evidentemente se manifiesta en las respuestas obtenidas en las preguntas 1, 2 y 3 anteriormente discutidas.

Cuadro 10: Pregunta 7.

Es desarrollado un estudio del medio ambiente externo para detectar amenazas que éste le presenta.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirec tivo.	Exem pleado.
DA	2	6.7	1					1	
NN	16	53.3	4	3	3	1	2	2	1
ED	11	36.7		2	2	5	2		
MD	1	3.3					1		
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Es igualmente trascendente que las universidades encuestadas, realicen un estudio para la identificación de posibles amenazas que presenta el medio ambiente externo para desarrollar una planeación estratégica efectiva, por lo que también es sumamente alarmante, que en la actualidad no lo lleven a cabo.

La anterior apreciación se apoya en los resultados que se lograron en esta variable ya que un 93.3 % de los encuestados consideran que dicho estudio no se realiza, existiendo una parte importante de quienes ni están de acuerdo ni en desacuerdo de que sea llevado a cabo y al presentar tal inseguridad, de alguna forma demuestran que no lo conocen ni tampoco saben si otras áreas lo efectúan. Dentro de ese porcentaje también se encuentra personal que considera no estar de acuerdo y los que contundentemente están muy en desacuerdo, las conclusiones anteriores pudieron confirmarse al momento de comparar las respuestas de esta pregunta con las de las 1, 2, 3 y 6 anteriores.

Cuadro 11: Pregunta 8.

Es desarrollado un estudio interno para detectar sus propias fortalezas.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rrect.	Director Adminlst.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirec tivo.	Exem pleado.
DA	5	16.7	2	1	2				
NN	16	53.3	3	2	1	3	3	3	1
ED	8	26.7		2	2	3	1		
MD	1	3.3					1		
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Steiner (9) comenta que hay que identificar las fuerzas internas con las que cuenta la empresa para contrarrestar o aprovechar los impactos del exterior. De acuerdo a las evidencias obtenidas del instrumento de medición utilizado, hemos podido identificar que estos estudios internos no se desarrollan en las universidades investigadas, aseveración que apoyamos en las respuestas obtenidas en esta interrogante, donde el 83.3% lo compone por un lado, personal que ni está de acuerdo ni en desacuerdo y cuya inseguridad de criterio se debe a que desconocen si este estudio es desarrollado o no en esas instituciones educativas y por otro lado personal que está en desacuerdo o bien por quienes tácitamente no lo están. Lo anterior se confirma al momento de comparar las respuestas de esta pregunta con las de las obtenidas de las 1, 2 y 3 anteriores.

Cuadro 12: Pregunta 9.

Es desarrollado un estudio interno para detectar sus propias debilidades.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rrect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirec tivo.	Exem pleado.
DA	2	6.7	1	1					
NN	18	60.0	4	2	3	2	3	3	1
ED	9	30.0		2	2	4	1		
MD	1	3.3					1		
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Goodstein (10) establece que dentro del análisis interno en las organizaciones, un factor elemental es la identificación honesta de sus debilidades que habrá que convertir en

fortalezas o en su caso disminuir al máximo sus efectos para la formulación del plan estratégico.

Al analizar los resultados obtenidos en el instrumento de medición aplicado utilizado, se identifica que dichas universidades no desarrollan estudios para detectar sus propias debilidades internas, lo que se basa en la opinión del 93.3% de los encuestados quienes consideran por una parte, que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta situación, en virtud de que desconocen si realmente se realizan o no y por otro lado hay quienes afirman estar definitivamente en desacuerdo. El diagnóstico se confirma al momento de comparar las respuestas logradas en esta pregunta con las de las 1, 2 y 3 anteriores.

Cuadro 13: Pregunta 10.

El diagnóstico de las oportunidades del exterior se toma como soporte para el diseño de las estrategias a seguir.

EVALUACIÓN		%	PUESTO						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rrect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirec tivo.	Exem pleado.
DA	1	3.3	1						
NN	19	63.3	4	3	3	2	3	3	1
ED	9	30.0		2	2	4	1		
MD	1	3.3					1		
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

De conformidad al contexto teórico de la metodología de la planeación estratégica abordado anteriormente, las universidades de referencia deben obtener información de aquellas fuerzas externas que puedan impactarlas con la intención de diagnosticar diversas áreas de oportunidad que lleguen a presentárseles y que les sirvan de referencia para el diseño de las estrategias que tendrán que desarrollar y que a su vez les permitan lograr aprovecharlas al máximo, sin embargo actualmente es notorio que en las citadas instituciones educativas no se cumple con este requisito, toda vez que de el 96.6 % de los encuestados encontramos personal que indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con tal situación, manifestando una marcada indecisión de criterio como consecuencia de que no conocen si dicho diagnóstico es realizado o no, existiendo así mismo quienes indican que no están de acuerdo o bien muy en desacuerdo. Lo anterior se corrobora al momento de comparar las respuestas de esta pregunta con las de las 1, 2, 3 y 6 anteriores.

Cuadro 14: Pregunta 11

El diagnóstico de las amenazas del exterior se toma como soporte para el diseño de las estrategias a seguir.

EVALUACIÓN		%	PUESTO						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rrect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirec tivo.	Exem pleado.
DA	1	3.3	1						
NN	18	60.0	4	3	3	2	3	3	
ED	10	33.3		2	2	4	1		1
MD	1	3.3					1		
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Estos resultados hacen evidente que las multicitadas entidades educativas tampoco se apoyan regularmente, en un diagnóstico de las amenazas o peligros latentes del medio ambiente externo que pudieran impactarlas negativamente y de esta forma tener elementos de juicio más realistas para diseñar las estrategias a seguir, para lograr sus objetivos académico administrativos. Lo anterior se soporta en que el 96.6% de los encuestados comentan por un lado que ni están de acuerdo ni en desacuerdo con esta variable toda vez que desconocen si este diagnóstico se realiza o no, y por el otro lado hay quienes comentan que no es llevado a cabo, situación que se confirma al comparar las respuestas de esta pregunta con las 1, 2, 3 y 7 anteriormente discutidas.

Cuadro 15: Pregunta 12.

La detección de las fortalezas internas se toma como soporte para el diseño de las estrategias a seguir.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rrect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordl nador.	Exdirec tivo.	Exem pleado.
DA	5	16.7	2		1		1	1	
NN	14	46.7	3	3	1	2	2	2	1
ED	10	33.3		2	3	4	1		
MD	1	3.3					1		
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Esta tabulación hace notorio que las universidades privadas del mencionado municipio, no consideran la defección previa de su potencial interno, para posteriormente y de acuerdo a este escenario, cuenten con elementos sólidos para apoyar la elaboración de sus estrategias, lo que resulta preocupante en virtud de la importancia que esta variable tiene en el proceso de planeación estratégica.

Lo anterior se basa en el análisis de las respuestas de esta interrogante, ya que el 83.3% de los encuestados contestaron de hecho que esta actividad no se realiza en dichas instituciones educativas, existiendo personal que ni está de acuerdo ni en desacuerdo porque desconocen si las estrategias son o no apoyadas en este estudio, habiendo también quienes lo niegan totalmente. Esta conclusión se confirma al momento de comparar las respuestas de esta variable con las de las 1, 2, 3 y 8 anteriores.

Cuadro 16 : Pregunta 13.

La detección de las debilidades internas se toma como soporte para el diseño de las estrategias a seguir.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rrect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirec tivo.	Exem pleado.
DA	5	16.7	2		1		1	1	
NN	15	50.0	3	4	1	2	2	2	1
ED	9	30.0		1	3	4	1		
MD	1	3.3					1		
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Es evidente de acuerdo con los resultados logrados en esta variable que las universidades particulares del municipio de Coacalco, tampoco toman en cuenta la detección de sus debilidades internas para apoyar la elaboración de sus estrategias, siendo inquietante esta realidad en virtud de la importancia que este estudio tiene en el proceso de planeación estratégica. Esta apreciación surge al visualizar que de hecho el 83.3 % de los encuestados manifiestan que esta actividad actualmente no se realiza ya que hay quienes establecen que ni están de acuerdo ni en desacuerdo debido al desconocimiento de que si esta práctica es realizada o no, y también por quienes en forma definitiva no están de acuerdo. Cabe la indicación que esta afirmación se confirma al momento de comparar las respuestas de esta interrogante con las logradas en las preguntas 1, 2, 3 y 9 anteriormente comentadas.

Cuadro 17 : Pregunta 14.

Se hace un estudio para saber si se cuenta con los recursos financieros necesarios para cumplir con las estrategias a seguir.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rrect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirec tivo.	Exem pleado.
DA	8	26.7	4	1	1			2	
NN	18	60.0	1	4	4	4	4	1	
ED	4	13.3				2	1		1
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Como ha sido abordado en capítulos anteriores, Jonson y Scholes (11) comentan que los recursos financieros son uno de los principales elementos que posee una organización o a los que puede tener acceso para apoyar la acción. De acuerdo a esta afirmación es preocupante que en las universidades investigadas no se realiza un estudio previo de la disponibilidad de recursos financieros necesarios para apoyar el diseño y desarrollo de las estrategias, situación que se hace evidente al analizar las respuestas logradas en esta variable, ya que el 73.3% de los encuestados se integra por quienes opinaron que ni están de acuerdo ni en desacuerdo cuya indecisión de criterio, se genera porque no saben con certeza si este análisis es realizado o no y también por quienes abiertamente no están de acuerdo. Esta observación se confirma al momento de comparar los resultados de esta interrogante con los obtenidos de las 1,2,8 y 9 anteriores

Cuadro 18: Pregunta 15

Se hace un estudio para saber si se cuenta con los recursos humanos necesarios para cumplir con las estrategias a seguir.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rrect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirec tivo.	Exem pleado.
DA	10	33.3	4	1	1	1	1	2	
NN	18	60.0	1	4	4	4	3	1	1
ED	2	6.7				1	1		
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Morrisey (12) comenta en este sentido que es necesario saber si se cuenta con los recursos humanos requeridos en cuanto a su tipo y potencial, para apoyar cada paso del plan estratégico, consideración que no observan en la actualidad las instituciones educativas privadas investigadas. Esta conclusión se origina en el hecho de que el 66.7 % de los encuestados así lo establecen, donde una parte indica que ni están de acuerdo ni en desacuerdo en virtud de que no tienen la seguridad de que este tipo de estudio se realice o no en las citadas universidades y por otro lado los que contundentemente no lo están. Conclusión que puede confirmarse al comparar las respuestas obtenidas de esta interrogante, con las de las 1, 2, 3, 8 y 9 anteriores.

Cuadro 19 : Pregunta 16

Se hace un estudio para determinar si se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para apoyar el cumplimiento de las estrategias establecidas.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rrect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirec tivo.	Exem pleado.
DA	14	46.7	5	2	2		3	2	
NN	14	46.7		3	3	4	2	1	1
ED	2	6.6				2			
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Hitt, Ireland y Hoskisson (13) comentan que los recursos tecnológicos representan un elemento que debe considerarse con especial atención en virtud de que puede constituirse en una ventaja competitiva para cualquier tipo de empresa. En el caso de las instituciones educativas sujetas a estudio, se observa de manera alarmante que no se desarrolla formalmente este tipo de estudios, afirmación que se sustenta en la opinión del 53.3% de los encuestados quienes dicen por un lado ni estar de acuerdo ni en desacuerdo presentando una indecisión de criterio originada porque desconocen el contexto de este tipo de estudios y por otro lado por quienes no están de acuerdo. Esta apreciación que se consolida al momento de comparar los resultados de esta variable con los conseguidos de las interrogantes 1, 2, 3, 8 y 9 analizadas anteriormente.

Cuadro 20: Pregunta 17.

Se hace un estudio para determinar si se cuenta con los recursos materiales necesarios para cumplir con las estrategias a seguir.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rrect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdlrec tivo.	Exem pleado.
DA	14	46.7	5	2	2		2	3	
NN	14	46.7		3	3	4	3		1
ED	2	6.6				2			
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Un factor importante para apoyar el cumplimiento de las estrategias en cualquier organización, es la disponibilidad de recursos materiales suficientes y adecuados por lo que Jonson y Scholes (14) establecen la necesidad de definirse la cantidad y calidad de

este tipo de recursos, que se necesitan en cada área estratégica de las empresas, tales como edificios, maquinas, procesos, materias primas, insumos, etc.

La apreciación anterior sugiere entonces que cualquier tipo de empresas previamente al diseño de los cursos de acción que desarrollarán, necesariamente deberán realizar un análisis profundo y sistemático de la disponibilidad de este tipo de recursos, y en el caso de una universidad de sus instalaciones físicas, deportivas, esparcimiento, equipos de computo, apoyo didáctico, mobiliario y equipo, biblioteca equipada, medios de transporte, estructura promocional y de publicidad, abastecimiento oportuno de insumos, estructura organizacional, sistemas de información ágiles, etc.

El resultado de la investigación realizada muestra en forma preocupante, que este análisis no es desarrollado por las universidades particulares del citado municipio toda vez que el 53.3% de los encuestados, así lo manifiestan ya que hay quienes ni están de acuerdo ni en desacuerdo presentando esta inseguridad de criterio, en virtud nunca han realizado dicho estudio y también los que tácitamente están en desacuerdo. El anterior escenario pudo confirmarse al momento de comparar las respuestas logradas de esta interrogante, con las de las preguntas 1, 2, 3, 8 y 9 anteriores.

Cuadro 21: Pregunta 18

Son evaluadas las estrategias para saber si están cumpliendo eficientemente con su cometido.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rrect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirc tivo.	Exem pleado.
DA	1	3.3							
NN	23	76.7	5	4	4	4	4	2	
ED	6	20.0		1	1	2	1	1	1
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Diversos especialistas coinciden en el sentido que una decisión estratégica equivocada puede provocar daños que llegaran a ser irreversibles y que por lo tanto se hace indispensable darles un seguimiento estrecho y continuo, para conocer si realmente cumplen o no con su cometido original y que su escasa o nula evaluación muy probablemente dará lugar a problemas peores. David (15) incluso comenta que con frecuencia las estrategias no afectan los resultados a corto plazo sino hasta que es demasiado tarde.

Como producto de la investigación realizada identificamos de manera preocupante, que este paso importante del proceso de planeación estratégica no es utilizado por las universidades particulares del municipio de Coacalco, conclusión a la que se llega en virtud de que el 96.7% de las personas encuestadas indicaron por un lado que ni están de acuerdo ni en desacuerdo con esta situación, debido al desconocimiento del procedimiento para la evaluación de estrategias y si éste, es realizado o no en estas instituciones educativas, y por otro lado los que de plano no están de acuerdo. Problemática que pudo confirmarse al momento de comparar las contestaciones recabadas de esta pregunta con las de las 1, 2 y 3 anteriores.

Cuadro 22: Pregunta 19.

Se procede a efectuar ajustes a las estrategias cuando se identifican diferencias de su comportamiento real en relación a su propósito original.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rector.	Director Administ.	Director Academ.	Coordinador.	Exdirectivo.	Exemplado.
DA	9	30.0	4	2			1	2	
NN	18	60.0	1	3	5	4	3	1	1
ED	3	10.0				2	1		
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

En los modelos de planeación estratégica que presentan diversos autores relacionados a esta temática, en forma generalizada se incluye como etapa final la retroalimentación o comprobación de la funcionalidad y efectividad de las estrategias implantadas en relación al plan original, con el propósito de identificar diferencias o desviaciones así como para diseñar en su caso, las acciones correctivas correspondientes. Goodstein, Nolan y Pfeiffer (16) denominan a esas variaciones como brechas, ante las que hay que estar muy atentos para lograr su reducción oportunamente.

Como resultado de la investigación efectuada, también pudo identificarse que las instituciones educativas investigadas, no cuentan con sistemas informativos eficientes de retroalimentación, que permitan identificar diferencias y en su caso realizar ajustes al diseño original de las estrategias. La apreciación anterior se presenta de acuerdo a las respuestas obtenidas para esta variable, ya que el 70% de las personas encuestadas así lo manifiestan, donde existe una mayoría que opina estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta situación y que desconocen realmente si esta actividad la desarrollan o no estas universidades, existiendo también un grupo que definitivamente no están de acuerdo. Este escenario puede confirmarse al momento de comparar las respuestas obtenidas de esta interrogante con los de las preguntas 3 y 19 anteriormente analizadas.

Cuadro 23: Pregunta 20

El personal recibe capacitación en planeación estratégica.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rector.	Director Administ.	Director Academ.	Coordinador.	Exdirectivo.	Exemplado.
NN	3	10.0	2	1					
ED	16	53.3	3	2	2	3	2	3	1
MD	11	36.7		2	3	3	3		
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

El contexto globalizado que se vive hoy en día, exige para cualquier organización el ser altamente competitiva en el sector donde desempeña sus actividades, apareciendo la necesidad de convertirse en empresas inteligentes, característica que solamente será conseguida, cuando todo el personal cuente con una capacitación continua en las actividades que rutinariamente desarrolla.

Las evidencias obtenidas del instrumento de medición aplicado en las universidades sujetas a investigación muestran de hecho, que no cuentan con programas para la capacitación del recurso humano en lo relativo a la metodología de la planeación estratégica en virtud de que el 90.0% de los encuestados así lo hace saber ya que hay quienes están ni de acuerdo ni en desacuerdo, manifestando que desconocen si este tipo de capacitación se realiza o no en el seno universitario y también por quienes abiertamente no están de acuerdo, situación que pudo corroborarse al comparar las respuestas de esta variable con las de las preguntas 2, 3 y 19 anteriores.

Cuadro 24: Pregunta 21.

Conoce en que consiste la calidad total en los servicios.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rrect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirc tivo.	Exem pleado.
DA	16	53.3	4	3	3	1	1	3	1
NN	11	36.7	1	2	1	4	3		
ED	3	10.0			1	1	1		
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Como lo establecen Hopson y Loughary (17) en un mundo cada vez más competitivo el servicio de calidad excepcional, es esencial para sobrevivir y prosperar convirtiéndose en la mejor opción para el cliente generando por consecuencia en él, su lealtad a la empresa.

Los resultados logrados en la investigación realizada, muestran que en las instituciones educativas a nivel superior y de posgrado del mencionado municipio, adolecen de un conocimiento pleno del contexto de calidad total en los servicios, ya que el 46.7 % de las personas encuestadas comentaron por un lado estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta situación, debido a que desconocen el contexto de este modelo y por otro lado quienes definitivamente no están de acuerdo.

Hemos podido observar así mismo, una contradicción de apreciaciones toda vez que también existe un 53.3% de los encuestados que si lo están, sin embargo es notorio que la realidad que se vive en las citadas universidades demuestra un limitado uso de esta filosofía, ya que por lo regular la orientan a promover solamente la competitividad de su planta docente, descuidando notoriamente otros aspectos importantes de tipo cualitativo y cuantitativo de la calidad total que influyen necesariamente en el nivel de satisfacción que perciben los clientes o usuarios de los servicios que reciben, como por ejemplo:

a) Aspectos cualitativos

Se refieren a factores intangibles que influyen en la calidad en los servicios

- Filosofía institucional.
- Modelo educativo.
- Planes y programas de estudio actualizados a las necesidades actuales.
- Difusión del conocimiento.
- Atención ágil, eficiente y cortés a alumnos y a la comunidad universitaria.
- Actitud de servicio.
- Experiencia profesional y habilidades académicas de la planta docente.
- Evaluación del desempeño.

- Tutorías y formación integral.
 - Incorporaciones o RVOE de entidades oficiales.
 - Programas de desarrollo de habilidades directivas, emprendedores, extensión Universitaria, vinculación con el sector empresarial, deportivos, sociales, etc.
 - Bolsa de trabajo.
 - Intercambio universitario con universidades internacionales.
 - Acceso a Internet y fotocopiado.
 - Imagen y prestigio institucional.
- b) Cuantitativos.
- Este elemento de la calidad en los servicios se refiere a volumen o cantidad de:
- Titulados a nivel superior.
 - Graduados a nivel posgrado.
 - Egresados que laboran en los sectores público y privado.
 - Profesores con estudios de maestría o doctorado.
 - Equipos de apoyo didáctico como proyectores de acetatos, cañón, pantallas, rotafolios, pizarrones blancos, etc.
 - Laboratorio de computación.
 - Auditorio equipado.
 - Acervo bibliográfico disponible en biblioteca.
 - Canchas deportivas.
 - Cafetería.
 - Gimnasio.

Cuadro 25: Pregunta 22.

Se tiene una cultura de calidad total en los servicios.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rector.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirec tivo.	Exem pleado.
DA	1	3.3	1						
NN	12	40.0	4	2	1	1	1	2	1
ED	14	46.7		3	2	4	4	1	
MD	3	10.0			2	1			
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Tomando en consideración el contexto teórico del capítulo de calidad abordado anteriormente, se concluye que las universidades particulares del municipio de Coacalco deben implantar una cultura de calidad total en los servicios, definiendo las normas, principios y valores institucionales que serán compartidos en todos los niveles jerárquicos tanto académicos como administrativos, cuya intención fundamental sea la de lograr la plena satisfacción de las expectativas y necesidades educativas a nivel superior y de posgrado de sus clientes o usuarios de los servicios que proporcionan.

Como resultado de la investigación que hemos desarrollado, pudimos identificar en forma inquietante que la consideración anterior no es aplicada en dichas universidades ya que el 96.7% de los encuestados así lo consideran, habiendo quienes afirman por un lado que ni están de acuerdo ni en desacuerdo, presentando una indecisión de criterio

debido a que desconocen si se cuenta o no con una cultura de calidad total en los servicios, y por otro lado los que de plano están de en desacuerdo e incluso muy en desacuerdo con esta variable. Esta situación pudo confirmarse al momento de comparar las respuestas de esta pregunta con las obtenidas de la pregunta 21 anteriormente discutida.

Cuadro 26: Pregunta 23

La planeación estratégica influye en la presencia de la calidad total en los servicios que proporciona la universidad.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rrect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirec tivo.	Exem pleado.
MA	2	6.7	1			1			
DA	18	60.0	3	3	3	3	2	3	1
NN	10	33.3	1	2	2	2	3		
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

El 66.7% de los encuestados coinciden en que la planeación estratégica es un factor importante para que pueda darse la calidad total en los servicios educativos que se proporcionan, situación que no garantiza, que tanto la planeación estratégica como la calidad total en los servicios vayan a ser implantadas en las mencionadas universidades particulares en el corto plazo.

De las evidencias obtenidas del instrumento de medición también pudimos identificar que el 33.3% de las personas encuestadas establecen que ni están de acuerdo ni en desacuerdo en que la planeación estratégica sea un factor determinante para que se implante la filosofía de la calidad total en los servicios que proporcionan las universidades particulares del municipio de Coacalco, ya que desconocen a ciencia cierta el contexto de ambos modelos y por lo tanto no tienen una base firme para definir un criterio al respecto.

Cuadro 27: Pregunta 24

La calidad en el servicio es una de las principales estrategias de la planeación de la universidad.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rrect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirec tivo.	Exem pleado.
DA	3	10.0	3						
NN	17	56.7	2	4	4	2	2	2	1
ED	9	30.0		1	1	3	3	1	
MD	1	3.3				1			
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Gutiérrez (18) establece que en el momento que la alta dirección de las empresas está convencida que la calidad total es un elemento fundamental que deberá utilizarse para competir, es entonces cuando ésta se convierte en una de las principales estrategias corporativas, ya que deberá estar presente en el propósito general, metas, objetivos así como en los planes de acción y su implantación.

Los resultados obtenidos de la investigación desarrollada, nos permiten observar que las instituciones aludidas, no consideran a la calidad total en los servicios como una de las principales estrategias de acción, toda vez que el 90% de las personas encuestadas, notoriamente manifiestan que no es así y donde una parte mayoritaria, comenta que ni están de acuerdo ni en desacuerdo porque no tienen la certeza de que esta situación se considere o no, mientras que por otro lado hay quienes abiertamente no lo están.

Por lo anterior podemos establecer que las universidades privadas de Coacalco, no consideran a la calidad total, como una de las principales estrategias dentro del plan corporativo, apreciación que pudo corroborarse al momento de comparar las respuestas logradas para esta interrogante con las de las preguntas 1, 2, 3, 21 y 22.

Cuadro 28: Pregunta 25

La gestión universitaria está diseñada con orientación al cliente.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rector.	Director Administ.	Director Academ.	Coordinador.	Exdirectivo.	Exempleado.
NN	14	46.7	5	3	1	2		2	1
ED	15	50.0		2	4	3	5	1	
MD	1	3.3				1			
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Seaver (19) indica que la orientación al cliente es uno de los principios de mayor importancia que menciona la normatividad ISO 9000 para la administración de la calidad, la que establece que todo esfuerzo de calidad deberá estar dirigido primeramente a asegurar la satisfacción del cliente y luego a exceder sus expectativas.

El análisis de esta variable nos permite identificar que las universidades investigadas no cumplen con la norma de calidad indicada en el párrafo anterior, y que además no existe la intención inmediata de organizar sus funciones académico administrativas, para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios de los servicios, consideración que se sustenta al observar que del 100% de los encuestados hay quienes ni están de acuerdo ni en desacuerdo debido a que desconocen si esta actividad se realiza o no y porque un porcentaje mayoritario, comenta que están en desacuerdo o de plano muy en desacuerdo. Esta apreciación se confirma al comparar las contestaciones de esta interrogante con las obtenidas en las 21, 22 y 24 anteriormente discutidas.

Cuadro 29: Pregunta 26.

Es desarrollado un estudio para identificar quienes son los clientes de la universidad.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rector.	Director Administ.	Director Academ.	Coordinador.	Exdirectivo.	Exempleado.
DA	10	33.3	4	2	1			2	1
NN	15	50.0	1	3	2	5	3	1	
ED	5	16.7			2	1	2		
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Esponda (20) comenta que el éxito de una organización depende del entendimiento de las necesidades y expectativas de los clientes actuales y de los potencialmente futuros, debiendo considerar también con tal adjetivo, a otras partes interesadas como son los clientes internos de la propia empresa, el sector empresarial y la misma sociedad.

De conformidad a las evidencias obtenidas del cuestionario aplicado, hemos podido observar que en las universidades investigadas del municipio de Coacalco no se identifica quiénes son los clientes o usuarios de los servicios que proporcionan, toda vez que el 66.7% de los encuestados así lo indican, y donde una parte importante manifiesta que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mostrando una inseguridad de criterio debido a que no saben a ciencia cierta si este estudio actualmente se realiza o no, existiendo también quienes afirman que están en total desacuerdo. La confirmación de lo anterior se hizo posible al momento de comparar las respuestas de esta pregunta, con las respuestas conseguidas de las 21, 22 y 25 anteriormente discutidas.

Cuadro 30: Pregunta 27

Son identificadas con precisión las expectativas y necesidades de los clientes de la universidad.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rrect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirc tivo.	Exem pleado.
DA	10	33.3	4	2	1			2	1
NN	15	50.0	1	3	2	5	3	1	
ED	5	16.7			2	1	2		
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

Las necesidades y expectativas de los clientes pueden resultar muy variadas tomando en consideración los diferentes mercados en donde se desenvuelven las empresas.

Juran y Gryna (21) mencionan la necesidad de establecer parámetros de medición que permitan a las organizaciones la posibilidad de identificar las expectativas y necesidades de los clientes. Estos indicadores adaptados para los servicios educativos que proporcionan las universidades privadas del municipio de Coacalco quedarían como sigue

- Precisión.
- Realización a tiempo.
- Amabilidad y cortesía.
- Servicio post venta.
- Reputación.
- Servicios sin errores en los procesos en donde se generan.

Sin embargo y de conformidad a los resultados obtenidos en la presente investigación, hemos observado que las universidades particulares del municipio de Coacalco no realizan dicha identificación de las necesidades y expectativas de sus clientes o usuarios de los servicios, tanto presentes como de los potencialmente futuros en virtud de que el 66.7 % de los encuestados, respondieron por una parte que ni están de acuerdo ni en desacuerdo con esta situación, debido a que desconocen si este estudio

es realizado o no y por la otra parte quienes están plenamente en desacuerdo.

Lo anterior pudo confirmarse al comparar las respuestas logradas en esta interrogante con las obtenidas de las preguntas 25 y 26 comentadas anteriormente.

Cuadro 31: Pregunta 28.

Son realizadas mediciones de la calidad en los servicios que proporciona la universidad.

EVALUACIÓN		%	P U E S T O						
Respuesta	Frecuen.		Rector.	Vice rect.	Director Administ.	Director Academ.	Coordi nador.	Exdirc tivo.	Exem pleado.
NN	7	23.3	2	1	1	1		2	
ED	20	66.7	3	4	3	3	5	1	1
MD	3	10.0			1	2			
Total	30	100	5	5	5	6	5	3	1

En el capítulo de calidad de este trabajo de investigación se visualiza que los diversos teóricos de esta filosofía, presentan en forma generalizada una preocupación relacionada con la necesidad empresarial de implantar programas efectivos de mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios que ofertan a sus clientes, con la intención de lograr la satisfacción y lealtad de éstos.

Hoy en día las universidades privadas del municipio mencionado, deben comprender la urgente necesidad de realizar mediciones permanentes del nivel de conformancia que sus clientes o usuarios perciben de la calidad en los servicios educativos que le son proporcionados, con el propósito de satisfacer íntegramente sus exigencias si es que desean conservarlos en un entorno cada vez más competitivo.

Finalmente de manera impactante pudimos observar, que en la actualidad dichas instituciones, no desarrollan este tipo de actividades de acuerdo a las evidencias obtenidas del instrumento de medición aplicado, ya que del 76.7% de las personas encuestadas manifiestan por una parte que ni están de acuerdo ni en desacuerdo con esta situación porque desconocen realmente si estas mediciones son realizadas o no y por otro lado hay quienes definitivamente no están de acuerdo, situación que pudo corroborarse al comparar las respuestas de esta interrogante con las de las preguntas 22, 24 y 25 que se discutieron en párrafos anteriores.

Capítulo 4 Método: Referencias bibliográficas.

1. HERMEL, P. y RAMIS-PUJOL, J. *An evolution of excellence: some main trends. The TQM Magazine.* 15 (4): p. 230-243. 2003.
2. HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. *Metodología de la investigación.* 2 ed. México, Mc Graw Hill. 1991.
3. HERNÁNDEZ. *Ob. Cit. Ref. 2.*
4. SPSS Inc. *SPSS for Windows 10.0.* Chicago Illinois. 1989.
5. HERNÁNDEZ. *Ob. Cit. Ref. 2.*
6. MORRISEY, L. George. *Planeación a largo plazo.* México Prentice Hall Hispanoamericana. 1996.
7. DAVID, R. Fred. *Conceptos de planeación estratégica.* 5 ed. México, Prentice Hall. 1997.
8. DAVID. *Ob. Cit. Ref. 7.*
9. STEINER, A. George. *Planeación estratégica, Lo Que Todo Director Debe Saber.* 23 ed. México, CECSA. 1983.
10. GOODSTEIN, Leonard, NOLAN Timothy y PFEIFFER, William. *Planeación estratégica aplicada.* Colombia, Mc Graw Hill. 1998.
11. JONSON, Ferry y SCHOLE, Kevan. *Dirección estratégica.* 5 ed. España, Prentice Hill Hispanoamericana. 2001.
12. MORRISEY. *Ob. Cit. Ref. 6.*
13. HITT, Michael, IRELAND, Duane y HOKISSON, Robert. *Administración estratégica.* 3 ed. México, Thompson Editores. 1999.
14. JONSON y SCHOLE. *Ob. Cit. Ref. 11.*
15. DAVID. *Ob. Cit. Ref. 7.*
16. GOODSTEIN, NOLAN y PFEIFFER. *Ob. Cit. Ref. 10.*
17. HOPSON, Barrie y LOUGHARY, Jack. *Lifeskills Internacional. Construya una cultura de servicio en su empresa.* México, Panorama Editorial. 2001.
18. GUTIÉRREZ, Mario. *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control de calidad total.* México, Noriega Editores. 2001.
19. SEAVAR, Matt. *Implementación de la ISO 9000-2000.* México, Panorama Editorial. 2002.

20. ESPONDA, Alfredo. *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000:2000*. México, Panorama Editorial. 2001.
21. JURAN, Joseph y GRYNA, Frank. *Análisis y planeación de la calidad*. Mexico. Mc Graw Hill. 1995.

5 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Los resultados y las evidencias obtenidas en el capítulo anterior, nos permiten formular la presente propuesta de un modelo administrativo participativo aplicable a las instituciones particulares de educación superior en el municipio de Coacalco, sustentado en los principios teóricos de la planeación estratégica, y la calidad total, en escenarios de globalización y competitividad, que al ser implantados finalmente coadyuvará al logro de un cambio cultural corporativo, en pro del incremento de los estándares de calidad en la prestación de los servicios educativos que proporcionan.

El modelo propuesto consta de las siguientes partes:

- I Análisis del entorno: Municipio de Coacalco y de su zona de influencia.
- II Identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- III Propuesta de modelo de planeación estratégica.

Los procesos de preparación y manejo del cambio en contextos organizacionales como es el caso de las entidades educativas, conlleva a que los directivos universitarios visualicen y reconozcan los nuevos escenarios en los que habrán de competir, con el propósito de adquirir renovadas actitudes y habilidades para su gestión incorporando para tal efecto, un modelo de planeación estratégica donde formulen integralmente su visión, misión, metas, objetivos, programas, sistemas de retroalimentación, programas de motivación y políticas para la toma de decisiones.

5.1 Análisis del entorno: Municipio de Coacalco y su zona de influencia.

La expansión física del Distrito Federal ha rebasado sus propios límites geográficos hasta conectarse con el territorio de varios municipios adyacentes o cercanos del Estado de México, conformando así una unidad geográfica, económica y social, denominado como "Zona Metropolitana de la Ciudad de México", y que el INEGI ha delimitado en 16 delegaciones para la capital del país y 34 municipios conurbanos del Estado de México.

Localización.

El municipio de Coacalco limita al :

- a) Noroeste con Tultitlán y Tultepec.
- b) Al oriente con Ecatepec.
- c) Al sur con la sierra de Guadalupe y con el Distrito Federal que se encuentra a una distancia aproximada de 35 kilómetros.

Extensión y Crecimiento Demográfico.

Coacalco tiene 35.5 kilómetros cuadrados de extensión territorial y ha experimentado un crecimiento poblacional fuera de lo normal en los últimos años originado por su cercanía a Ecatepec y al Distrito Federal, de acuerdo a la siguiente información.

5.1.1 Indicadores de la Población de la Zona de Influencia.

Cuadro 1: DISTRIBUCIÓN Y TASA DE CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN DE 1990 A 2000

Municipio	Año			Tasa Media de Crecimiento		
	1990	1995	2000	1990 1995 %	1995 2000 %	1990 2000 %
Coacalco de Berrizabal.	152,082	204,674	252,555	5.42	5.01	5.25
Cuautitlán de R. Rubio	48,858	57,373	75,836	2.90	6.74	4.54
Cuautitlán Izcalli.	326,750	417,647	453,298	4.46	1.92	3.36
Ecatepec de Morelos.	1,218,135	1,457,124	1 622,697	3.24	2.51	2.92
Jaltenco.	22,803	26,238	31,629	2.53	4.45	3.35
Tecámac.	123,218	148,432	172,813	3.37	3.56	3.45
Tultepec.	47,323	75,996	93,277	8.79	4.93	7.11
Tultitlán.	246,464	361,434	432,141	7.05	4.28	5.84
Totales.	2,185,633	2,748,918	3,134,246			

Fuente: INEGI, con base en XI Censo General de Población y Vivienda, 1990, México 1991; Censo de Población y Vivienda 1995, México, 1996; XII Censo General de Población y Vivienda, 2000, Resultados preliminares, México, 2000. (1)

Como puede observarse, para el año 2000 existían en el municipio un total de 252,555 habitantes, de los cuales 122,995 son hombres y 129,560 son mujeres; esto representa el 49% del sexo masculino y el 51% del sexo femenino.

Educación.

De acuerdo al censo económico del INEGI que se presenta a continuación, se observa una insuficiencia en la cobertura educativa a nivel superior en relación al marcado crecimiento demográfico del municipio de Coacalco, y en donde las universidades privadas de este nivel ayudan a eliminar el rezago.

Cuadro 2: INFRAESTRUCTURA Y ATENCIÓN EDUCATIVA EN EL MUNICIPIO DE COACALCO, MÉXICO.

Nivel	Escuelas	Grupos	Cantidad de Alumnos	Profesores
Profesional Técnico	3	39	1,264	89
Bachillerato General	13	95	3,957	277
Bachillerato Técnico	6	51	2,163	116
Superior	6	74	2,165	268
TOTAL	233	1,856	66,015	2,771

Fuente: INEGI, con base en XI Censo General de Población y Vivienda, 1990, México 1991; Censo de Población y Vivienda 1995, México, 1996; XII Censo General de Población y Vivienda, 2000, Resultados preliminares, México, 2000. (2)

Es importante señalar que esta información ha tenido cambios sustanciales tomando en cuenta los datos estadísticos más actualizados que presenta la ANUIES para del año 2003, en donde se identifica una matrícula a nivel superior en las universidades privadas del municipio de referencia de 3,499 alumnos, cuyo incremento espectacular del 61.6 % en relación al año 2000, se origina principalmente por el permanente crecimiento demográfico que experimenta la zona de influencia de las citadas instituciones educativas.

Es necesario resaltar que las cifras del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática del año 2000, no incluyen en los rubros escuela y cantidad de alumnos, información relacionada con el recientemente creado Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco, organismo dependiente del gobierno estatal y cuya población estudiantil a nivel superior según la ANUIES para dicho año 2003 fue de 2,175 alumnos en sus diversas carreras que oferta.

En estas circunstancias la matrícula del municipio de Coacalco en forma integral para el año 2003 era de 5,624 alumnos, de acuerdo a la siguiente distribución.

Cuadro 3: MATRICULA DEL MUNICIPIO DE COACALCO EN EL 2003

Institución	Nuevo ingreso	Reingreso	Total
Universidades Particulares.	837	2,612	3,449
T.E.S.C.O	495	1680	2,175
Total	1,332	4,292	5,624

Fuente: ANUIES Anuario Estadístico 2003. Población Escolar de Licenciatura. Población Escolar de Licenciatura por Entidad, Institución Escuela y Carrera. (3)

Un dato adicional que la propia ANUIES establece para ese mismo año, indica que la matrícula total del país a nivel superior ascendía a la cantidad de 1,865,816 alumnos, mientras que para el Estado de México era de 178,680, elementos que nos permiten establecer los siguientes índices comparativos con la matrícula a nivel superior del municipio de Coacalco:

- a) Del total nacional representa el 0.30 %.
- b) Del total estatal significa el 3.15%.

Comercio.

En este sentido Coacalco dispone de una amplia infraestructura que cubre suficientemente la demanda de abasto de todo tipo de productos que requiere la comunidad, contando para ello con establecimientos pequeños y medianos ubicados en la mayoría de las colonias que pertenecen al municipio, hasta con grandes y modernas plazas comerciales situadas principalmente sobre la vía José López Portillo.

Servicios.

También cuenta con un gran número de empresas proveedoras de servicios como sucursales de las principales instituciones bancarias del país, cadenas de prestigiados restaurantes, hospitales, instituciones educativas con una cobertura

que abarca todos los niveles de instrucción, clínicas tanto gubernamentales como también privadas, medios de comunicación televisiva y de telefonía, transporte urbano adecuado así como también, con un aceptable nivel de servicios públicos municipales.

Vivienda.

El municipio, en el año de 1995 contaba con un total de 45,828 viviendas siendo casi la totalidad de ellas propiedad de sus habitantes, aunque cabe hacer mención que el 4% de éstas son precarias y que el restante 96% corresponde por lo general a complejos habitacionales y zonas residenciales de nivel medio.

En el año 2000 y de acuerdo a los datos preliminares del Censo General de Población y Vivienda, efectuado por el INEGI (4), hasta entonces, existían en el municipio 61,060 viviendas en las cuales en promedio habitan 4.13 personas en cada una, cifras que seguramente en la actualidad han cambiado sustancialmente, debido a la construcción masiva de diversas unidades habitacionales en diversos puntos del municipio, incluyendo lamentablemente la parte baja de la sierra de Guadalupe.

Vías de Comunicación.

La avenida de mayor importancia es la mencionada vía López Portillo, que comunica a Coacalco con los municipios vecinos de Ecatepec, Tultepec y Tultitlán, así como también con la carretera Lechería Texcoco, acceso importante para el transporte de carga que proviene del estado de Querétaro con rumbo a los estados de Hidalgo, Puebla, Veracruz y a la zona oriente del Distrito Federal.

5.2 Identificación de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.

El análisis de la información que arrojó el instrumento de medición aplicado en las universidades investigadas, nos permite visualizar que en la mayoría de dichas instituciones educativas se presenta un panorama muy similar en cuanto al nivel de sus actuales potencialidades internas, así como también en las diversas áreas de oportunidad o peligros que comparten del exterior. Variables sobre las que habrán de trabajar arduamente para la configuración de estrategias que permitan el logro de sus objetivos institucionales con el menor riesgo posible.

Las evidencias resultantes del capítulo anterior, posibilitan la esquematización de las fortalezas y debilidades internas, así mismo y de acuerdo a observaciones realizadas de las características prevalecientes en el entorno, se identificaron diversas oportunidades y amenazas, como se mencionan a continuación:

Fortalezas

- Marco legal que integra a la universidad a las metas educativas.
- Instalaciones suficientes para el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Flexibilidad de la currícula que favorece la movilidad estudiantil.
- Modelo educativo centrado en la formación integral del alumno.

- Servicio de tutoría que fomenta la interacción con el alumno.
- Centro de idiomas extranjeros.
- Programa de mejoramiento académico del profesorado.
- Planta de docentes vinculados al sector productivo.
- Programa de becas y crédito educativo.
- Ubicación geográfica que permite desarrollar proyectos de vinculación con los sectores gubernamental y productivo.
- Las oferta educativa de licenciatura y posgrado, cuentan con RVOE de la Secretaría de Educación Pública.

Debilidades.

- Desconocimiento de la metodología de la planeación estratégica.
- Escaso pensamiento estratégico.
- No utilizan el proceso de planeación estratégica.
- Deficiente estructura y difusión de la visión y la misión.
- No se elabora un estudio del medio ambiente externo para identificar oportunidades como amenazas que apoyen el diseño de las estrategias.
- No se realiza un estudio de fortalezas y debilidades internas que apoyen el diseño de las estrategias institucionales.
- No se realiza un estudio para saber si se cuenta con recursos con los suficientes recursos financieros humanos, tecnológicos y materiales, para apoyar el correcto desempeño de las estrategias a seguir.
- Escasa cultura de calidad total en las universidades.
- Falta de capacitación al personal en planeación estratégica y en calidad total.
- No se tiene una orientación al cliente en la gestión universitaria.
- No se realizan mediciones del nivel de calidad en los servicios que se ofertan.

Oportunidades.

- Liderazgo en el sector de la educación superior.
- Consolidar un proyecto de universidad a futuro.
- Formar los cuadros profesionales de calidad que requiere el país.
- La acreditación de calidad en los servicios educativos.
- Posibilidad de desarrollar actividades de investigación y desarrollo.
- Programas de difusión del conocimiento y la cultura en la sociedad.
- Las universidades del municipio, tienen la posibilidad de utilizar la planeación estratégica y la calidad total en los servicios que proporcionan.
- Factibilidad de establecer convenios de acercamiento con las instituciones proveedoras de alumnado para el nivel superior como son bachilleratos tecnológicos o preparatorias tanto oficiales como particulares en la zona de influencia.
- Incremento permanente de la demanda potencial en el propio municipio como en los adyacentes.
- Aprovechar la creciente estructura industrial y comercial en la zona así como de la actual construcción de un corredor industrial dentro del municipio.

- Disponibilidad en la zona de recursos humanos con conocimientos suficientes para incorporarse a la planta docente.
- Facilidades por parte de organismos oficiales para obtener incorporación de UNAM o del IPN, así como RVOE por parte de la SEP.
- Presencia de nuevas áreas de conocimiento que requiere la sociedad.
- Posibilidad de lograr intercambios o alianzas académicas con universidades nacionales o extranjeras.
- Probabilidad de generar ingresos extraordinarios a través de la vinculación.
- Posibilidad de realizar convenios que faciliten el intercambio, la movilidad académica y estudiantil con instituciones educativas nacionales o extranjeras.
- La capacidad de generar y aplicar conocimientos que promuevan el desarrollo del país y específicamente de la sociedad en la que se encuentra inmersa.

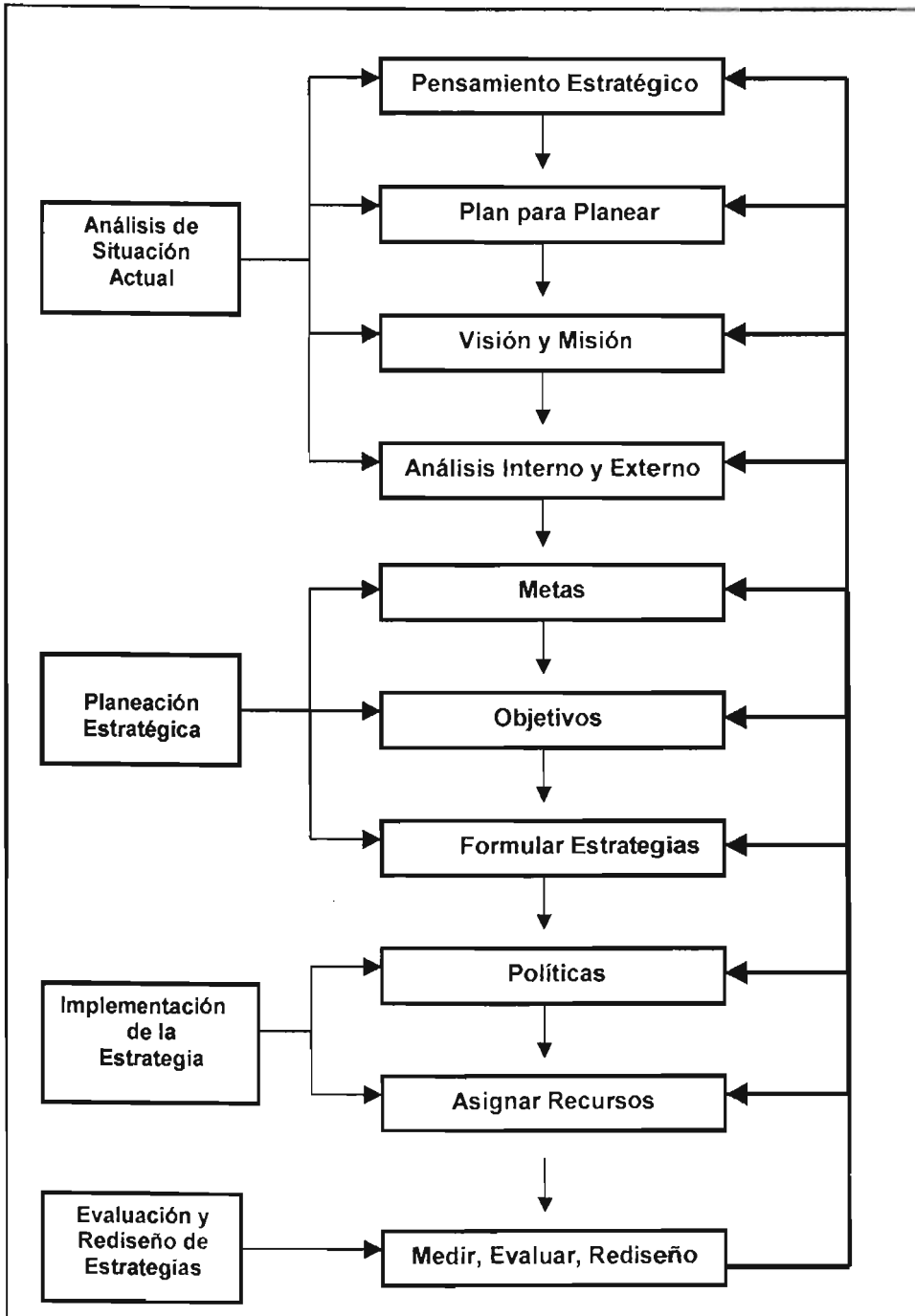
Amenazas.

- Pérdida del poder adquisitivo.
- Aumento del desempleo.
- Nivel de endeudamiento de los clientes potenciales.
- Saturación en la demanda de profesionales en áreas específicas.
- Posibilidad que la competencia obtenga certificación en la calidad de los servicios.
- Creación de nuevos centros educativos a nivel superior en la zona de influencia.
- Nivel de cuotas de servicios de las universidades del municipio.
- Limitada adopción de nuevas tecnologías educativas y de gestión administrativa.
- Tipo de servicios que ofertan y prestigio las universidades del municipio.
- Dificultad de contar con escenarios estables de crecimiento a mediano y largo plazos para los procesos de planeación del sistema educativo.
- Nuevas necesidades y exigencias en cuanto a competencias y conocimientos del mercado que se atiende.
- Innovación de los sistemas de producción de servicios educativos.
- Dependencia en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Posicionamiento en el mercado de los servicios que proporcionan las universidades del municipio.
- Alianzas estratégicas conformadas por la competencia con diversas universidades nacionales y extranjeras tendientes a fortalecer su oferta educativa en la zona de influencia.

5.3 Propuesta del Modelo de Planeación Estratégica.

De conformidad con el marco teórico abordado y a la base informativa anterior, se presenta la siguiente propuesta de Modelo de Planeación Estratégica cuyas etapas puedan ser aplicadas sistemáticamente en las universidades del municipio de Coacalco México.

Cuadro 4: MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.



5.3.1 Pensamiento Estratégico.

Este elemento es el punto de partida que cualquier universidad de carácter privado, debe considerar si pretende implantar la metodología de la planeación estratégica en su desempeño académico y administrativo.

Wooton y Home (5) comentan que el pensamiento estratégico es la apertura o disposición directiva para lograr :

- La habilidad de adaptar su forma de pensar a la luz de los escenarios cambiantes.
- El desarrollo de actitudes mentales necesarias y adecuadas para que los estrategas participen del aprendizaje de un mundo cambiante.
- El diseño de acciones para mantener la eficiencia de las organizaciones preservando el estado actual de las cosas o en su caso mejorarlas.

El Pensamiento Estratégico implica los siguientes requisitos:

- a) Obtener Información.
- b) Formular Ideas.
- c) Planear las Acciones.

5.3.1.1 Obtener información.

Requiere el deseo de pensar reflexivamente sobre que está cambiando en la tecnología, economía, mercados, legislación, y sociedad en general, para después pensar numéricamente con base en las capacidades de la organización. Todo esto soportado en información que ya se conoce.

5.3.1.2 Formular Ideas.

El obtener información del futuro clara y cierta es un proceso complicado por lo que ahora habrán de desarrollarse habilidades de pensamiento diferentes que se usan para analizar la información del presente o del pasado. Las habilidades para formular ideas son el pronóstico, la predicción, la imaginación, la visualización y la evaluación crítica.

5.3.1.3 Planear Acciones.

Implica pensar creativamente las posibles acciones a tomar, debiendo evaluarse todas en forma numérica, ética, empáticamente y considerando su deseabilidad siendo así mismo vital el que se ponga especial atención al evaluar su viabilidad y el riesgo que puedan representar.

Morrisey (6) dice que el pensamiento estratégico es la coordinación de las mentes creativas en una perspectiva común, que le permite a cualquier universidad actuar sobre el porvenir de manera satisfactoria para todos los participantes, Incluyendo aspectos importantes como son su propia filosofía o valores institucionales, y la actitud o disposición de la alta dirección para enfrentar la única constante que se tiene en el futuro que es el cambio.

Por otro lado, como resultado de la investigación realizada en este trabajo, se hizo patente que en las universidades privadas del mencionado municipio, actualmente prevalece una escasa o nula disposición por parte de los directivos para visualizar, reconocer, intuir y analizar los nuevos escenarios en los que habrán de competir, pretendiendo seguir los actuales paradigmas o esquemas tradicionales para la conducción de las mencionadas instituciones educativas, situación que por consecuencia propicia que no utilicen formalmente el proceso de planeación estratégica.

Por lo tanto este requisito o etapa del modelo de planeación estratégica propuesto, establece la necesidad que las instituciones educativas investigadas comprendan de inmediato que :

- La alta dirección deberá adoptar una actitud positiva, creativa e intuitiva dentro de este contexto cambiante, y que sea el punto de arranque para que la metodología de la planeación estratégica se utilice formalmente en esas instituciones educativas.
- El cambio permanente, es una variable ante la que hay que estar alerta para identificarlo en forma precisa y oportuna para desarrollar habilidades creativas e innovadoras que permitan solventar las nuevas necesidades educativas y de capacitación que el sector empresarial y la sociedad en general desean les sean satisfechas.
- La utilización de la planeación estratégica en estas universidades, les permitirá incrementar su grado de competitividad así como también a enfrentar con mayor eficiencia y posibilidades de éxito, esos cambios rutinarios y pronunciados a través del diseño de estrategias acordes a la realidad, soportadas en estudios técnicos.
- Tienen ante si una área de oportunidad formidable desde la perspectiva empresarial para crear una verdadera diferenciación en relación con su competencia en el mercado.
- Para lograr lo anterior se requiere de un pensamiento estratégico que ayude a identificar y a explotar los desafíos del futuro.

5.3.2 Plan Para Planear.

Esta etapa del modelo propuesto se relaciona a la necesidad por parte de las citadas universidades, de elaborar un documento denominado "Anteproyecto de Planeación" como instrumento rector donde se considere profundamente como se realizará la planeación estratégica, dividiéndose en cuatro secciones básicas:

I Datos de la Universidad.

- Nombre de la institución.
- División o dirección que lo elabora (rectoría, dirección general) .

II Información Inicial.

- Mensaje motivacional de la rectoría o dirección genera de la institución.
- Objetivo del anteproyecto.
- Áreas involucradas y el nombre del responsable respectivo.

- Determinar en su caso, las firmas de consultaría externa (outsourcing) que apoyarán el desarrollo del proceso de planeación estratégica.

III Itinerario Básico.

- Identificación cronológica de las etapas y pasos a seguir en el desarrollo del proceso de planeación estratégica que se utilizará.
- Acciones específicas a desarrollar en cada una de las mencionadas etapas
- Fechas de reuniones y para la presentación de información por cada responsable.
- Revisión de avances y presentación de informaciones obtenidas.

IV Presentación del Anteproyecto y su Aplicación.

- Para su correspondiente autorización.
- Ponerlo en marcha.
- Control permanente de su correcto desarrollo, en cuanto a resultados obtenidos y cumplimiento de responsabilidades en las fechas y tiempos establecidos.

5.3.3 Declaración de la Visión.

Las universidades particulares del municipio de Coacalco debe de formular o en su caso revisar y actualizar permanentemente el contenido de la visión para asegurarse que realmente cumpla con su cometido fundamental, de ser un instrumento que retroalmente e inspire a la misión institucional y que sea intensamente difundida entre la comunidad universitaria y en la sociedad en general.

Retomando el contexto teórico del capítulo de planeación estratégica anterior las universidades mencionadas, requerirán para la identificación y elaboración de su visión, responder a preguntas tales como:

¿Cómo se quiere ser?

Se refiere a como se imagina la alta dirección, a la universidad en el futuro es decir, que aspiraciones institucionales tiene.

¿Cómo se desea que sea identificada?

Determinar la forma como se desea que la universidad llegue a ser reconocida en el medio.

Con la intención de tener una idea de cómo debe estructurarse una visión adecuada para las universidades investigadas presentamos el ejemplo siguiente.

“ La universidad se constituirá como la mejor opción educativa a nivel superior, y de posgrado, reconocida ampliamente como líder del mercado educativo tanto en el municipio de Coacalco en el Estado de México como en los adyacentes, así mismo será promotora del desarrollo nacional a través de la generación y difusión del conocimiento moderno y de calidad entre la sociedad y en el país en general”.

5.3.4 Declaración de la Misión.

Este elemento del proceso de planeación estratégica, también se identificó como una fortaleza de las instituciones educativas investigadas ya que los resultados obtenidos nos muestran en términos generales, que actualmente si cuentan con una declaración de la misión sin embargo, consideramos necesario que se observen las siguientes puntos:

I Tomando como un hecho consumado que la alta dirección universitaria ha cumplido con el primer paso propuesto en el modelo que se propone, es decir, que está convencida de la necesidad de contar con pensamiento estratégico, ahora deberá recapitarse profundamente en la importancia que debe tener la misión de la institución educativa, para darle vida y convertirla en una declaración de alto nivel que describa para toda la empresa su rumbo, personalidad y propósito fundamental duradero. La misión por lo tanto, no debe verse simplemente como un artículo decorativo o de mercadotecnia sino que por el contrario, hay que darle ahora más que nunca, la investidura de instrumento rector de la gestión universitaria, que además propicie la conducción eficiente de los esfuerzos individuales y colectivos en la organización.

II Para tal efecto es indispensable revisar el mensaje que actualmente proyecta a la comunidad universitaria asegurándose que contenga los requisitos siguientes:

- a) Indicación precisa de la razón de ser de la organización y el porqué de su existencia.
- b) Descripción de su propósito fundamental.
- c) En forma sintética y clara deberá contestar a las preguntas siguientes:
 - ¿ Quiénes somos ? - Que tipo de empresa es.
 - ¿ Qué hacemos ? - El quehacer sustantivo, para que fue creada.
 - ¿ A quién servimos ? - A que segmento o nicho de mercado se atiende.
 - ¿ Para que lo hacemos ? - Finalidad y compromiso de la organización.
 - ¿ A través de que se hace ? - Medios o recursos fundamentales con los que se cuenta para cumplir con su compromiso, lo que hace la diferencia en relación a la competencia.

A continuación se presenta un ejemplo de misión para una institución educativa.

" Somos una institución mexicana situada en el municipio de Coacalco Estado de México, cuya máxima responsabilidad y aspiración se enfocan principalmente, a proporcionar servicios educativos a nivel superior y de posgrado, enmarcados en un alto grado de calidad y de orientación a los valores humanos, con el propósito de difundir la cultura en la comunidad, promover la mejora del medio ambiente y lograr de manera continua, la plena satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros alumnos, sector empresarial y de la sociedad en general, apoyados en nuestra vasta experiencia y en la aplicación de la más moderna tecnología de gestión pedagógica y administrativa."

5.3.5 Análisis Ambiente Interno y Externo.

De conformidad a los resultados obtenidos de la investigación realizada, pudo observarse que esta etapa del modelo de planeación estratégica propuesto, prácticamente no es desarrollada en las universidades privadas de Coacalco.

Debido a esta situación, debe considerarse como una de las acciones de mayor importancia, el implantar estos análisis en forma sistemática para poder contar con información detallada tanto del medio ambiente externo que las rodea como de lo que actualmente está sucediendo al interior de las instituciones educativas, con la finalidad de sacar a la luz una variedad de factores importantes que en ambos casos, no les han dado la debida importancia, pero que necesariamente deben ser considerados como una herramienta fundamental para apoyar el diseño de los objetivos y de las estrategias de las instituciones educativas mencionadas.

5.3.5.1 Fortalezas y Debilidades.

Retomando los resultados obtenidos del instrumento de medición aplicado y de acuerdo a los principales exponentes de la administración, las universidades investigadas deberán elaborar un estudio minucioso tanto de sus potencialidades como de sus áreas de oportunidad, que requieren de una mejora o atención inmediata.

Esta etapa a su vez se compone de cuatro pasos a seguir para el logro de resultados óptimos.

- Identificación de las Áreas Sujetas a Análisis.
- Detección de las Fortalezas y Debilidades que se tengan en cada una.
- Determinar los Factores Clave Internos.
- Elaboración de la Matriz para la Evaluación de Factores Clave Internos.

Identificación de las Áreas Sujetas a Análisis

En primera instancia deben seleccionarse las áreas universitarias que por su carácter estratégico, importancia y trascendencia en la gestión académico administrativa serán analizadas.

Independientemente de la denominación que pueda darse en cada institución a las áreas que serán analizadas, a continuación se presenta un listado de éstas, las cuales a su vez se componen de diversas variables que necesariamente deberán ser monitoreadas con especial atención, para obtener información actualizada de la situación interna que guarda cada una y de esta manera, contar con una base sólida que soporte el diseño de los objetivos y estrategias que se utilizarán.

Rectoría y Vicerrectorías

Pensamiento Estratégico.

Visión, misión y Filosofía y Valores.

Planeación Estratégica.

Cultura Organizacional de Calidad Total.

Liderazgo y Compromiso.

Imagen o Prestigio.

Dirección Administrativa

Planeación.

Pensamiento estratégico.

Plan para planear.

Planeación estratégica, táctica y operativa.

Calidad en el servicio administrativo.

Organización.

Estructura organizacional.

Manuales administrativos.

Dirección.

Liderazgo.

Autoridad, motivación y comunicación.

Manejo de conflictos

Control

Medición de resultados.

Retroalimentación y análisis.

Rediseño y rectificación.

Finanzas.

Información financiera.

Recursos financieros.

Presupuestos.

Proyectos de inversión.

Servicio de caja y cobranza.

Fuentes de financiamiento.

Programa de becas y crédito educativo.

Obligaciones fiscales.

Seguros contra siniestros.

Fianza de empleados que manejan valores.

Programa de becas y promociones

Recursos Humanos.

Experiencia y capacidad del personal.

Medios de reclutamiento.

Selección de personal directivo, académico, administrativo y docente.

Detección de necesidades y desarrollo de capacitación.

Evaluación del desempeño.

Nivel de salarios competitivos.

Clima organizacional.

Liderazgo y motivación.

Manejo de conflictos.

Comunicación.

Recursos Materiales.

Adquisiciones diversas.

Inmuebles.

Capacidad instalada.

Auditorio, aulas, laboratorios y biblioteca.

Instalaciones deportivas.

Áreas de esparcimiento.

Equipos de computación y de transporte.

Sala de maestros.

Recursos Tecnológicos.

Red informática.

Sitio Web y servicio de internet .

Gestión pedagógica y de difusión.

Gestión administrativa.

Cultura de Calidad Total.

Orientación al cliente.

Control de procesos.

Medición de la calidad.

Mejora continua.

Certificación en calidad.

Mercadotecnia y Publicidad.

Estudio de mercado.

Identificación de las necesidades educativas, de los clientes usuarios.

Estudio de la competencia.

Innovación y diseño de servicios.

Publicidad y propaganda.

Relaciones públicas.

Servicios Complementarios.

Servicio médico.

Cafetería.

Papelería.

Impresión y fotocopiado.

Vigilancia, mantenimiento y limpieza.

Dirección Académica.

Pensamiento estratégico.

Planeación estratégica.

Calidad en el servicio educativo.

Ambiente universitario.

Liderazgo.

Motivación al personal académico.

Modelo educativo.

Innovación pedagógica.

Formación integral.

Servicio de tutoría.

Investigación y desarrollo.

Idiomas extranjeros.

Pertinencia de planes y programas de estudio.

Reglamentos académicos, disciplina, uso de laboratorios y equipos, etc.

Educación continua, especialidades, diplomados, conferencias cursos y talleres.

Difusión de la cultura y extensión universitaria.

Educación abierta y a distancia.

Acervo bibliográfico, hemerográfico y videográfico.

Equipos de computo y de apoyo didáctico.

Servicios de internet para docentes y alumnado.

Laboratorios adecuados.

Control escolar y servicios estudiantiles..

Titulación profesional y servicio social.

Capacitación directiva, docente y evaluación del desempeño.
Cuerpo colegiado para la revisión y actualización de planes y programas de estudio (academias).
Inscripción en asociaciones de instituciones educativas.
Suscripción a publicaciones oficiales y especializadas.
Programa incubadora de empresas.
Programa universidad empresa.
Programa universidad asociaciones de profesionistas.
Programa de seguimiento de egresados.
Programa emprendedores y desarrollo de habilidades directivas.
Programas deportivos.
Programa de servicios sociales a la comunidad.
Alianzas estratégicas e intercambios con universidades nacionales o extranjeras
Bolsa de trabajo.
Cursos de verano.
Ferias y exposiciones.
Visitas a centros educativos, museos, empresas.
Viajes de prácticas, convivencia y recreativas.

Detección de las Fortalezas y Debilidades que se tengan en cada una de las Áreas Sujetas a Análisis.

Una vez identificadas las áreas que son sujetas de estudio a continuación, debe elaborarse a criterio del comité designado por los directivos de la institución, una lista por separado de todos aquellos factores que representen fortalezas y debilidades de la propia universidad.

Determinar los Factores Clave Internos.

De la lista de factores anterior se hará una depuración o selección de aquellos factores que se consideren como los más relevantes para lograr el éxito de la universidad, clasificándolos por orden de prioridad y procurando ser lo más específico posible.

Elaborar la Matriz para la Evaluación de Factores Clave Internos.

Este instrumento facilita el resumen, formulación y evaluación de las fuerzas y debilidades importantes dentro de las áreas funcionales de las universidades a través de juicios intuitivos por lo que, independientemente de su utilidad como soporte para el diseño de estrategias, debe tomarse la exactitud de sus resultados con la debida cautela.

Concluida la selección de factores clave, como lo sugiere David (7) se procede a elaborar la matriz , con base al siguiente procedimiento.

- a) Asignar un peso relativo a cada factor como indicador de la importancia que éstos tienen para alcanzar el éxito en el sector educativo por parte de la universidad. El peso relativo de cada factor lo determina el cuerpo directivo a su criterio, independientemente que éstos representen una fuerza o una debilidad de la universidad. Los factores que repercutirán mayormente en el desempeño de la universidad sean oportunidades o amenazas, deberán llevar los pesos más altos.

Para asignar dicho peso se procede a dar a cada factor, un valor que va en un rango de 0.0 a 1.0 de acuerdo a la siguiente escala.

- 0.0 Si se considera de poca importancia.
- 1.0 Si se valora que repercutirán más en el desempeño de la institución.

Todo esto en la inteligencia de que la suma de los pesos relativos será máximo de 1.0.

- b) A continuación y con la finalidad de determinar si las estrategias actuales están respondiendo eficazmente, se asignará una calificación para cada uno de los factores en una escala de 1 a 4, de acuerdo a la siguiente distribución:
- 1 Para una debilidad mayor.
 - 2 Para una debilidad menor.
 - 3 Para una fuerza menor.
 - 4 Para una fuerza mayor.
- c) En seguida se multiplica el peso de cada factor por su respectiva calificación para determinar una evaluación ponderada, las que serán sumadas para obtener el total ponderado de la universidad en su conjunto.

Con la intención de clarificar la forma de elaborar esta matriz en el cuadro 5 se presenta un ejemplo cuyo contenido, pesos y calificaciones son datos supuestos, los que en la realidad deberán ser determinados por el equipo directivo de la universidad.

Es importante precisar que como el total ponderado de cada factor puede darse desde 1 hasta 4, la calificación promedio entonces será de 2.5, motivo por el cual se considera que los totales ponderados abajo de este parámetro identifican una posición débil de la universidad mientras que lo contrario supone una fortaleza de la organización.

Cuadro 5: MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DE FACTORES CLAVE INTERNOS.

Factor Clave Interno	Peso (Mercado)	Calificación (Empresa)	Ponderación
Fortalezas:			
Margen de utilidad subió a 6.94.	.22	4	.88
Moral de los empleados es alta.	.18	4	.72
Planta docente competente.	.08	3	.24
Participación en el mercado subió a 24%.	.12	3	.36
Debilidades			
Demandas legales sin resolver.	.05	2	.10
Falta de auditorio adecuado.	.06	2	.12
Falta de Planeación Estratégica.	.15	1	.15
Escaso equipo de apoyo académico.	.08	1	.08
Cartera vencida elevada.	.06	1	.06
Total	1.0		2.71

Puede observarse que las fuerzas más importantes en este ejemplo son el margen de utilidad y la moral de los empleados, mientras que las debilidades mayores se tienen en la falta de planeación estratégica, escaso equipo de apoyo académico y en la cartera vencida.

Finalmente la suma de las ponderaciones indica que la posición estratégica general de la universidad, está arriba de la media que es de 2.5.

5.3.5.2 Oportunidades y Amenazas.

Con anterioridad, han sido señaladas algunas oportunidades y amenazas que consideramos que actualmente se presentan en el entorno de las universidades investigadas quienes tendrán la responsabilidad, de elaborar su propio diagnóstico en forma precisa con el objetivo de identificar e incluso prever, situaciones favorables que pudiera presentar el medio ambiente externo que habrá que aprovechar y otras desfavorables, que hay que evadir a través del diseño y desarrollo de las estrategias más adecuadas que faciliten el logro de los objetivos de la institución.

Esta etapa a su vez se compone de cuatro pasos a seguir:

- Identificación de Sectores Externos Sujetos a Análisis.
- Detección de las Oportunidades y Amenazas que presente cada uno.
- Determinar los Factores Clave Externos.
- Elaboración de la Matriz para la Evaluación de Factores Clave Externos.

Identificación de Sectores Externos Sujetos a Análisis.

Como se ha comentado en el capítulo 3 anterior, ahora se trata de identificar minuciosamente aquellas oportunidades o amenazas del entorno exterior que pudieran presentarse a las universidades privadas de Coacalco en el Estado de México relacionadas con:

- El Mercado que Atienden las Universidades en la Zona de Influencia.
- El Mercado de Insumos.
- Competencia.
- Aspectos Económicos.
- Aspectos Demográficos, Sociales, Culturales y Ambientales.
- Aspectos Políticos, Legales y Gubernamentales.
- Aspectos Tecnológicos.

Mercado que atienden las universidades en la zona de influencia.

Uno de los pasos más importantes para identificar oportunidades y amenazas del entorno es precisamente la elaboración de este estudio que las universidades investigadas deberán realizar, para estar en posibilidades de diseñar estrategias competitivas en el mercado educativo de la zona de influencia.

Lo anterior requiere el análisis de aspectos tales como:

- Tamaño, tendencias de crecimiento o de reducción del mercado.
- Madurez o saturación.
- Identificación de las necesidades educativas de la comunidad.
- Necesidades del sector empresarial.
- Segmentación geográfica por tipo de clientes potenciales.

- Identificación de nichos de mercado potencialmente disponibles en la región, en el país y en el extranjero.
- Preferencias de áreas de estudio.

Mercado de Insumos.

Es importante destacar que las instituciones educativas también deberán realizar este análisis con la finalidad de identificar

- Existencia suficiente y ubicación de proveedores nacionales o extranjeros.
- Canales de distribución y vías de comunicación adecuadas que faciliten las adquisiciones respectivas.
- Oportunidad en la entrega.
- Tendencias de crecimiento, reducción o estacionalidad de los mercados.
- Precios actuales y sus tendencias.
- Posibilidad de obtener créditos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Descuentos y promociones que ofrecen.

Competencia.

El estudio profundo de esta variable representa un aspecto vital para las mencionadas universidades ya que de ésta depende su propia sobrevivencia así como su consolidación y posicionamiento empresarial en el mercado de la zona de influencia.

Para tal efecto se deberán identificar con precisión las fortalezas y debilidades de la competencia con el objetivo de conocer su poder competitivo así como las áreas en donde presenta carencias en este sentido. Todo esto para diseñar estrategias que les permitan por un lado contrarrestar sus alcances potenciales y por el otro aprovechar las áreas frágiles que pudieran presentar .

Algunos de los aspectos más importantes de este estudio relacionado con la competencia son:

- Pensamiento estratégico.
- Utilización de la metodología de la planeación estratégica.
- Nivel de salarios que tiene.
- Mercado que atiende la competencia.
- Posición de sus servicios educativos en el mercado.
- Liderazgo en costos.
- Metas u objetivos que se persiguen.
- Imagen o prestigio.
- Posibilidad de que ofrezcan servicios sustitutos.
- Poder de Negociación.
- Aparición de nuevos competidores en el mercado.
- Barreras que existan para entrar o salir del escenario competitivo.
- Filosofía institucional que posean.
- Modelo educativo que utilicen.
- Tipos de servicios que produce y comercializa.
- Capacidad de financiera.

- Capacidad publicitaria.
- Capacidad instalada y tecnología con la que cuentan.
- Economías de Escala.
- Capacidad de respuesta ante las estrategias de sus competidores.
- Alianzas estratégicas que tengan actualmente.

Aspectos Económicos.

Es igualmente imprescindible para la detección de oportunidades y amenazas externas que las instituciones educativas realicen este estudio, toda vez que al tratarse de empresas privadas necesitan identificar claramente los aspectos más importantes de esta variable, con la finalidad de conocer a profundidad el nivel o potencial económico prevaleciente en la zona de influencia, sobre todo para delinear las estrategias más adecuadas para determinar los precios o cuotas que cobrarán a cambio de los servicios que proporcionan, los que definitivamente deberán ser competitivos para asegurar su permanencia en el mercado educativo y un sano financiamiento para desarrollar su gestión académico administrativa y que además, no lesione la economía de los usuarios de los servicios.

Algunos de los factores de estudio en este caso son:

- Niveles inflacionarios.
- Ingreso per cápita de la población comprendida en la zona de influencia.
- Política monetaria.
- Población potencial consumidora del producto o servicio.
- Poder adquisitivo y niveles de endeudamiento de la población.
- Patrones de consumo de servicios educativos de la población.
- Posibles cambios en la demanda educativa.
- Índices de desempleo.
- Facilidad para obtener créditos y nivel de las tasas de interés .

Aspectos Demográficos, Sociales, Culturales y Ambientales.

Las citadas universidades deberán estar muy atentas ante estas variables del medio ambiente externo, que pueden representar oportunidades o amenazas importantes para su desarrollo empresarial y que por lo tanto, no podrán perder de vista para el diseño de estrategias pertinentes que posibiliten un servicio educativo que por un lado se ajuste a las necesidades educativas de capacitación y de difusión del conocimiento en la sociedad y por otro lado, que pueda participar como un apoyo importante para su desenvolvimiento.

Algunos de los factores de estudio relacionados con esta variable son:

- Programas de desarrollo social en beneficio de la comunidad.
- Programas de asesoría técnica para la sociedad.
- Nivel cultural y de escolaridad de la población.
- Costumbres o estilo de vida en la zona de influencia.
- Tasa de crecimiento demográfico de la zona de influencia.
- Lejanía al Distrito Federal y a la zona de Satélite.
- Ubicación de la universidad.

- Vías de comunicación suficientes y adecuadas.
- Tráfico y contaminación del ambiente.
- Servicios educativos profesionales y de posgrado o de asistencia gratuita por parte del estado.

Aspectos Políticos, Legales y Gubernamentales.

En este caso las universidades deberán analizar con especial cuidado estos factores del exterior que pueden llegar a ser abrumadores e influir notoriamente en la planeación de las estrategias institucionales

Algunos de los factores de estudio relacionados con esta variable son:

- Nivel de desregulación o apertura.
- Regulación en ciertos sectores.
- Facilidad para obtener diversas incorporaciones o el RVOE de la SEP.
- Disposiciones relacionadas con la calidad educativa.
- Subsidios gubernamentales.
- Legislaciones federales estatales o municipales.
- Propiedad intelectual y de patentes.
- Permisos locales para la colocación de publicidad.
- Normatividad del Tratado de Libre Comercio.

Aspectos Tecnológicos.

Actualmente se viene presentando una revolución tecnológica a nivel mundial por lo que las universidades privadas de Coacalco deberán estar convencidas que un elemento condicionante para el éxito, es la capacidad tecnológica que utiliza tanto en su gestión administrativa como en el desarrollo de su quehacer académico, y que normalmente presenta cambios cotidianos y pronunciados, situación que obliga a cualquier institución educativa a permanecer alerta ante las oportunidades o amenazas que esta variable les presente para lograr un nivel moderno y altamente competitivo en los servicios que proporcionan.

Por lo tanto tendrán que realizar un estudio analítico de diversos factores tales como:

- Aparición de nuevas tecnologías pedagógicas y de gestión administrativa.
- Aparición de nuevas áreas tecnológicas como pueden ser entre otras: la informática, redes satelitales, fibras ópticas, robótica, mecatrónica, etc.
- Necesidades tecnológicas modernas que demanda el mercado actual.
- Disponibilidad de proveedores de capacitación en el uso correcto de la actual o nueva tecnología.
- Disponibilidad en el mercado de equipos o sistemas actualizados.

Detección de las Oportunidades y Amenazas de los Sectores Sujetos a Análisis.

Identificados los sectores externos sujetos a análisis a continuación, se elaborará a criterio de los directivos y empleados de la institución, una lista de todos aquellos factores que representen oportunidades y amenazas para la universidad.

Determinar los Factores Clave Externos.

De la lista de factores anterior se hará una depuración o selección de aquellos factores que se consideren como los más relevantes para lograr el éxito de la universidad, clasificándolos por orden de prioridad y procurando ser lo más específico posible.

Elaborar la Matriz para la Evaluación de Factores Clave Externos.

Igualmente como se indicó en el apartado de las fortalezas y debilidades, este instrumento facilita el resumen, formulación y evaluación de oportunidades y de amenazas más importantes que el medio ambiente externo le presenta a las universidades, lo que se realiza a través de juicios intuitivos del grupo que realiza la planeación en la universidad, por lo que independientemente de su utilización como soporte para el diseño de estrategias, sus resultados deben ser tomados con la debida prudencia en cuanto a su contundencia y exactitud.

Como lo sugiere David (8) una vez concluida la selección de factores clave se procederá a elaborar esta matriz, como se ilustra en el cuadro 6, de acuerdo al siguiente procedimiento:

- a) Asignar un peso relativo a cada factor como indicador de la importancia que éstos tienen para alcanzar el éxito en el sector educativo por parte de la universidad.
El peso relativo de cada factor lo determina a su criterio, el cuerpo directivo de la universidad considerando los que repercutirán más en su desempeño llevando éstos, los pesos más altos sin importar si son oportunidades o amenazas.
Para asignar dicho peso se procede a dar a cada factor, un valor que va en un rango de 0.0 a 1.0 de acuerdo a la siguiente escala.
 - 0.0 Si se considera de poca importancia.
 - 1.0 Si se valora que repercutirán más en el desempeño de la institución.
 - La suma de los pesos relativos será máximo de 1.0.
- b) A continuación y con la finalidad de determinar si las estrategias actuales de la universidad están respondiendo eficientemente, se asignará una calificación para cada uno de los factores, en una escala de 1 a 4, y de acuerdo a la siguiente distribución:
 - 4 Para una Respuesta Superior.
 - 3 Para una Respuesta Superior a la Media.
 - 2 Para una Respuesta Media.
 - 1 Para una Respuesta Mala.
- c) En seguida se multiplica el peso de cada factor por su respectiva calificación para determinar una evaluación ponderada, las que serán sumadas para obtener el total ponderado de la universidad en su conjunto.

Cuadro6. MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DE FACTORES CLAVE EXTERNOS

Factor Clave Externo	Peso (Mercado)	Calificación (Empresa)	Ponderación
Oportunidades:			
Crecimiento demográfico.	.08	3	.24
El costo de capital bajó 2%	.06	2	.12
El ingreso creció 3% en el año.	.11	1	.11
El software nuevo puede agilizar el control escolar.	.14	4	.56
Los usuarios están dispuestos a pagar adicionalmente el uso de Internet.	.09	4	.36
Amenazas			
Capacidad financiera de la competencia.	.10	2	.20
Sueldos a docentes que paga la competencia.	.12	4	.24
Tecnología pedagógica cara.	.07	3	.21
Certificación en calidad por parte de la competencia.	.13	1	.13
Nuevas leyes y reglamentos para la evaluación educativa.	.10	1	.10
Total	1.0		2.27

Es importante precisar que como el total ponderado de cada factor puede darse desde 1 hasta 4, la calificación promedio entonces será de 2.5, motivo por el cual se considera que los totales ponderados abajo de este parámetro identifican una posición débil de la universidad mientras que lo contrario supone una fortaleza de la organización.

Puede observarse que los factores más importantes que presenta el entorno son el software nuevo que puede agilizar el control escolar y que los usuarios están dispuestos a pagar adicionalmente el uso de Internet, estableciéndose que la universidad está capitalizando muy bien estas oportunidades del entorno. Por el contrario no está sucediendo lo mismo, con rubro relativo al crecimiento del 3% del ingreso en el año.

Por otro lado se identifican como las principales amenazas los sueldos a docentes que paga la competencia y la tecnología pedagógica cara para la institución.

Finalmente la suma de las ponderaciones de 2.27 indica que la universidad está arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas del exterior.

5.3.5.3 Matriz FODA.

Una vez concluido el estudio individual y diagnóstico de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y de acuerdo a lo establecido en el anterior capítulo de planeación estratégica, las mencionadas instituciones deberán elaborar la matriz FODA.

Este instrumento integrador deberá servir de base para el diseño de cuatro tipos de estrategias relacionadas a estos conceptos. (anexo 4)

Estrategias Fuerzas - Oportunidades
Estrategias Fuerzas - Amenazas
Estrategias Debilidades - Oportunidades
Estrategias Debilidades - Amenazas

Estrategias Fuerzas – Oportunidades (FO).

Son las que se implementarán para utilizar las fuerzas internas de la universidad para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas.

Estrategias Fuerzas – Amenazas (FA).

Son las que se diseñarán para aprovechar las fuerzas institucionales para evitar o reducir las repercusiones de las amenazas del exterior.

Estrategias Debilidades – Oportunidades (DO).

Son las que pretenden eliminar las debilidades internas aprovechando las oportunidades que brinda el ambiente externo a la organización.

Estrategias Debilidades - Amenazas (DA).

Es la combinación más pesimista, ya que la empresa es débil en alguna parte de su estructura y por lo tanto se debe buscar disminuirlas y a la vez evitar las amenazas del entorno.

5.3.6 Metas

Hellriegel y Slocum establecen que las metas especifican la cantidad o calidad de los resultados que se desean alcanzar.

En el contexto de las universidades del citado municipio, el establecimiento de metas les proporcionará diversos beneficios ya que orientan la acción para tratar de conseguir en el corto, mediano y largo plazo, los volúmenes o cifras esperados para cada una de las variables determinadas.

Con la intención de presentar algunos ejemplos de metas aplicables a las instituciones educativas investigadas, a continuación se presenta una relación de éstas.

- Implantar la metodología de planeación estratégica en un plazo máximo de 4 meses.
- Incrementar la rentabilidad de la institución en un 20% en relación al año pasado.
- Lograr ingresos mensuales por \$ 1,200,000 por la venta de los servicios educativos de licenciaturas.

- Obtener ingresos derivados de servicios de extensión universitaria por la cantidad de \$ 800,000 mensuales.
- Reducción de los costos de operación en un 8%.
- Abrir para el próximo cuatrimestre 2 programas de especialidad orientados a las áreas de finanzas corporativas y mercadotecnia internacional.
- Crear 3 licenciaturas del área matemática concretamente las de ingeniería civil, industrial y química.
- Lograr un incremento en la matrícula de la licenciatura en pedagogía a 400 alumnos para el semestre siguiente.
- Contar con 2 aulas adicionales de servicios múltiples.
- Adquirir 6 computadoras para el departamento de control escolar.
- Reducir el pago de horas extras anuales en un 18%.
- Lograr la titulación del 100% de los egresados.
- Establecer un programa de vinculación con las seis empresas industriales del municipio.
- Capacitar el 100% del personal docente en materia pedagógica.

5.3.7 Establecimiento de Objetivos.

Una vez diagnosticadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de las universidades sujetas a estudio, éstas contarán ahora con un panorama real y confiable que les permitan pensar con mayor seguridad lo que desean lograr en el futuro como institución, es decir el diseño de sus propios objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La diversidad de escenarios que puedan resultar del estudio anterior debido a los diferentes criterios, capacidades y convencimiento directivo de cada una de las instituciones educativas estudiadas no permite delinear para éstas, una relación estandarizada de objetivos.

A pesar de esta situación y a manera de ejemplo, se presentan algunas alternativas de objetivos para las universidades privadas del municipio de Coacalco:

Gestión académica.

- Conseguir la acreditación académica.
- Fortalecer el modelo educativo.
- Consolidar la formación integral del alumnado.
- Implementar el sistema de tutorías.
- Fortalecer la planta docente.
- Fomentar actividades de investigación.
- Incrementar la oferta de extensión universitaria.
- Establecer programas de educación continua.
- Impulsar el desarrollo de habilidades directivas.
- Consolidar programa de seguimiento a egresados.
- Ampliar la oferta educativa a nivel superior y de posgrado.

- Implantar el sistema de aprendizaje a distancia para todas las licenciaturas y estudios de posgrado.
- Capacitar a la planta de profesores en el uso de técnica pedagógica basada en el constructivismo.
- Promover la capacitación continua de los docentes en sus diversas áreas profesionales.
- Incrementar la matrícula de licenciaturas.
- Abrir el turno matutino.
- Incrementar la capacidad informática de control escolar.
- Promover la titulación de los egresados.
- Ofrecer servicios de asesoría gratuita a la comunidad.

Gestión administrativa.

- Modernizar la estructura organizacional.
- Aumentar los ingresos y rentabilidad universitaria.
- Implantar la planeación estratégica en la institución.
- Establecer una cultura de calidad total.
- Promover la aplicación de la tecnología de información.
- Desarrollar la planeación financiera institucional.
- Establecer mecanismos adecuados de información financiera.
- Consolidar los sistemas de comunicación interna.
- Fortalecer los apoyos administrativos.
- Contar con la infraestructura y equipos necesarios.
- Implantar el sistema de pago por honorarios al personal docente.
- Establecer un programa de identidad institucional.
- Establecer programas de publicidad y promoción.
- Consolidar la imagen institucional e impactar a la sociedad.

Así mismo y en cualquier caso, las instituciones para elaborar sus objetivos, deberán observar otros aspectos importantes como son los siguientes:

- a) Vigilar que los objetivos de cada área funcional universitaria se elaboren de manera subordinada a la intención general de la institución.
- b) Propiciar la participación y corresponsabilidad, de los integrantes de los equipos de trabajo tanto administrativos como académicos, que tengan a su cargo su diseño y aplicación.
- c) Comunicar claramente las principales intenciones de la universidad, a cada área o sección de la organización.

5.3.8 Elaboración de Estrategias.

Con base en el marco teórico abordado en capítulos anteriores, para que las citadas universidades estén en posibilidades de diseñar estrategias eficientes, deberá seguir las etapas y requisitos siguientes:

- a) Tener invariablemente como marco de referencia, los objetivos establecidos con anterioridad para que ahora se proceda, a determinar aquellos cursos de acción o estrategias a corto, mediano y largo plazo que deberán llevarse a cabo para estar en posibilidades de conseguirlos.

- b) Contar con la actitud, convencimiento, disposición e involucramiento de la alta dirección o rectoría, para realizar eficiente y entusiastamente esta actividad en beneficio de la organización.
- c) Asegurarse de que se cuenta así mismo, con la colaboración incondicional de los responsables de los niveles encargados de gestionar el quehacer educativo institucional, como pueden ser vicerrectoría, direcciones de área o coordinaciones académicas y administrativa.

De la misma manera el establecimiento de estrategias para estas instituciones universitarias, puede ser complejo y abundante en posibilidades, ya que para ello intervienen una gran cantidad de variables, que van desde el alcance y pertinencia de sus propios objetivos en el corto mediano y largo plazo, hasta el grado de eficiencia de sus actuales estructuras organizacionales.

Otros factores importante que hay que considerar son:

- La habilidad o destreza de directivos, docentes y empleados
- El nivel de pensamiento estratégico de sus dirigentes.

A continuación se presentamos

- Una propuesta de estrategias a desarrollar por las citadas universidades, las que se establecieron tomando como punto de referencia las debilidades identificadas en el estudio realizado.
- Así como también las estrategias que deberán ser implantadas de manera inmediata, con la intención de eliminar o disminuir su impacto en la gestión universitaria.

Cuadro 7: Identificación de debilidades y propuesta de estrategias a implantar.

Debilidades Identificadas.	Estrategia Propuesta.
<p>Escaso Pensamiento Estratégico.</p> <p>Desconocimiento de la metodología de Planeación Estratégica.</p> <p>No utiliza el Proceso de Planeación Estratégica.</p> <p>Escasa capacitación del personal en la metodología de la Planeación Estratégica.</p>	<p>Establecer diversos programas de sensibilización y de capacitación permanente, relativos al contexto teórico práctico de la planeación estratégica que propicie el desarrollo y consolidación de un pensamiento estratégico en la alta dirección así también en el personal responsable tanto de la gestión académica como administrativa de las mencionadas universidades.</p> <p>Crear un comité cuya principal responsabilidad sea la de implantar, supervisar y controlar el correcto desempeño de esta metodología.</p> <p><u>Beneficios.</u></p> <p>Lograr un cambio de pensamiento corporativo en las instituciones educativas, que posibilite la incorporación formal de la planeación estratégica en éstas.</p>

Debilidades Identificadas.	Estrategia Propuesta.
<p>Deficiente contenido tanto de la visión como de la misión y de los medios a través de los cuales son comunicadas a la comunidad universitaria.</p>	<p>Actualizar el mensaje de la visión y la misión observando los lineamientos técnicos elementales que para tal efecto son sugeridos por David (9).</p> <p>Instrumentar mecanismos ágiles, oportunos y eficientes para difundirlas a todos los integrantes de la universidad y a la sociedad en general.</p> <p><u>Beneficios:</u> Contar con mensajes que sean altamente motivadores y que promuevan la adhesión del personal a las estrategias y políticas institucionales, y que así mismo faciliten el logro de los objetivos generales.</p> <p>Conseguir una visión y misión que reúnan los requisitos y formalidades que exige la planeación estratégica para su elaboración, y que al ser perfectamente conocidas se conviertan en una herramienta promotora de la sinergia universitaria y del trabajo en equipo.</p>
<p>El diseño de las estrategias en las universidades privadas del municipio de Coacalco no se apoya en estudios de:</p> <p>El medio ambiente externo para identificar oportunidades y amenazas que éste tiene.</p> <p>La situación actual que tienen realmente en su interior, para identificar sus fortalezas y sus debilidades.</p> <p>De la suficiente disponibilidad tanto de recursos Humanos y Financieros como también de Tecnológicos y Materiales.</p>	<p>Realizar los estudios técnicos que ordena la técnica la planeación estratégica, para la identificación de las oportunidades y amenazas del medio ambiente externo, incluyendo factores tales como: la identificación de los clientes o usuarios de los servicios, mercado que se atiende y de insumos, competencia, económicos, sociales culturales, políticos, demográficos, ambientales, legales ambientales y tecnológicos, que pudieran impactar en las actividades futuras de las mencionadas universidades.</p> <p>Diagnosticar el estado en que actualmente se encuentran las unidades de la universidad que estarán sujetas a análisis, identificando sus fortalezas y debilidades, así como también, la disponibilidad suficiente de recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales que sean requeridos, para el apoyo de las estrategias.</p> <p>Realizar la depuración de factores externos e internos determinando aquellos que se consideren como críticos para lograr el éxito.</p> <p><u>Beneficios:</u> Contar en ambos casos, con una base firme que facilite la elaboración de la matriz FODA que soporte el diseño de estrategias eficientes para las instituciones educativas, evitando de esta manera que éstas, sean elaboradas solo de manera intuitiva y empírica.</p>

Debilidades Identificadas.	Estrategia Propuesta.
<p>Escasa cultura de calidad total en las universidades.</p> <p>Escasa gestión universitaria orientada al cliente.</p> <p>Falta de medición del nivel de calidad en los servicios que son proporcionados.</p> <p>Capacitación nula o escasa del personal, en el contexto de la calidad total en los servicios.</p>	<p>Implantar diversos programas de sensibilización y de capacitación permanente, relacionados al contexto teórico práctico de la calidad total en los servicios, para poder incorporar en dichas universidades, una cultura de calidad total que permita satisfacer y exceder, las necesidades de los clientes o usuarios de los servicios educativos que son proporcionados.</p> <p>Crear un comité cuya responsabilidad sea la de implantar supervisar y controlar el correcto desempeño de esta metodología de la calidad total.</p> <p><u>Beneficios:</u> Lograr que dichas instituciones investigadas adopten una cultura organizacional orientada a la calidad total en los servicios que proporcionan así como la mejora continua situación que coadyuvará, a incrementar los índices de rentabilidad y competitividad en el mercado de la zona de influencia.</p>

Una vez diseñadas las estrategias vitales, que prioritariamente deben implantar las instituciones educativas particulares del municipio de Coacalco, a continuación se presentan de manera enunciativa más no limitativa, una serie de estrategias adicionales que también pudieran ser consideradas dentro del esquema de planeación universitario, dependiendo por supuesto, de los resultados obtenidos de su matriz FODA.

La presentación de estas estrategias complementarias, se organiza de acuerdo a las áreas de estudio siguientes:

- a) Rectoría o Dirección General
- b) Dirección Administrativa.
- c) Dirección Académica.

Estrategias para la Rectoría o Dirección General.

- ✓ Diseñar un Plan Rector que incluya para la universidad en su conjunto:
 - a) La visión, misión y filosofía institucional.
 - b) Las metas a lograr en el corto, mediano y largo plazo.
 - c) Los lineamientos o políticas reglamentarias y de funcionamiento general.
- ✓ Representar y promover a la universidad en diversos ámbitos locales, nacionales y extranjeros.
- ✓ Fortalecer la imagen y prestigio universitario.

- ✓ Coordinar y supervisar permanente y estrechamente el desempeño de las áreas funcionales de la institución.
- ✓ Promover la participación activa de las áreas académicas y administrativas para la elaboración de sus planes tácticos y operativos.
- ✓ Elaborar un plan general para planear con el objetivo de señalar con claridad quién, como y cuando, será realizada la planeación estratégica universitaria.
- ✓ Establecer planes estratégicos generales para la universidad en el corto, mediano y largo plazo que se constituyan en un instrumento guía, para la elaboración de cada área de responsabilidad ya sean tácticos u operativos los que en ambos casos deberán estar subordinados al primero.
- ✓ Implantar un esquema eficiente de gestión universitaria por medio de la utilización de la planeación estratégica.
- ✓ Adoptar para la universidad la metodología de la calidad total en los servicios que son proporcionados.
- ✓ Promover la mejora continua a través de programas de capacitación permanente en todas las áreas de la organización.

Estrategias para la Dirección Administrativa.

- ✓ Establecer medios óptimos de información y control financiero para tener elementos de juicio sólidos que soporten la toma de decisiones.
- ✓ Llevar a cabo la creación y organización de los comités responsables de implantar, supervisar y controlar tanto la planeación estratégica como la calidad total en los servicios universitarios.
- ✓ Capacitarse en todo el contexto relacionado con la planeación estratégica así como en calidad total en los servicios apoyándose en la utilización de asesores externos expertos en estos temas.
- ✓ Formar instructores internos o utilizar servicios externos para hacer extensiva la capacitación en ambas áreas de conocimiento, tanto al personal responsable del manejo académico administrativo y de apoyo, como al docente.
- ✓ Contratar expertos independientes para la revisión o reestructuración de la visión y la misión institucional, para asegurar el máximo la imparcialidad de criterio.
- ✓ Organizar, supervisar y controlar equipos de trabajo para:
 - a) Realizar estudios técnicos de las fortalezas y debilidades internas de la organización.
 - b) Desarrollar un análisis preciso de las oportunidades y amenazas del medio ambiente externo.
 - c) Elaborar de acuerdo a esta información la matriz FODA.
 - d) Determinar los objetivos generales de la institucionales, factibles y realistas para el corto, mediano y largo plazo, que se está en posibilidades de lograr, tomando como base técnica el diagnóstico anterior de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y de las posibles estrategias a desarrollar indicadas en la matriz FODA.
 - e) Establecer las estrategias más convenientes en el corto, mediano y largo plazo para asegurar el logro efectivo de los objetivos señalados.
 - f) Proporcionar con toda oportunidad, los recursos financieros, materiales, tecnológicos, físicos y de apoyo didáctico, que sean necesarios para poder llevar a cabo las estrategias universitarias.

- g) Implantar políticas o normas de actuación idóneas para apoyar el buen desempeño de dichas estrategias.
 - h) Identificar y en su caso corregir desviaciones o diferencias que pudieran surgir de la efectividad esperada de las estrategias programadas, con la que realmente se pudo conseguir.
- ✓ Implementación, actualización o redefinición de su estructura organizacional, con orientación a procesos y que sea un instrumento ágil, dinámico con capacidad de respuesta a todas las necesidades institucionales así como también a las de los clientes o usuarios de los servicios que se proporcionan y que además también indique en forma clara los niveles jerárquicos que la conforman, responsabilidades, tareas específicas, y canales formales de comunicación.
 - ✓ Revisión o en su caso elaboración de diversos manuales de organización procedimientos, organización, calidad, bienvenida, etc.
 - ✓ Establecer programas eficientes de reclutamiento, selección, y contratación del personal dando especial atención al docente, para asegurar uno de los conceptos más elementales de la calidad en el servicio.
 - ✓ Establecer mecanismos efectivos de supervisión, evaluación, promoción y de desarrollo de los empleados de la Institución.
 - ✓ Determinar tabuladores competitivos en el medio educativo.
 - ✓ Desarrollar previamente a la realización de una inversión, por parte de las instituciones investigadas, deben elaborarse estudios o proyectos adecuados para determinar su viabilidad, rentabilidad y tiempo de recuperación.
 - ✓ Elaborar presupuestos de efectivo y de operación, para conducir con mayor seguridad la realización de sus actividades futuras.
 - ✓ Identificar las diferencias o desviaciones que puedan surgir de las metas que se esperan lograr según los presupuestos señalados comparadas con las que fueron conseguidas realmente.
 - ✓ Implementar oportunamente medidas correctivas para retomar el rumbo que se estableció en la etapa de la planeación.
 - ✓ Obtener o adquirir los recursos financieros necesarios para poder asegurar la eficiencia corporativa tanto académica como administrativa de acuerdo a las siguientes acciones .
 - Lograr la cobranza de la cartera vencida.
 - Establecer programa de estímulo para el pago de las cuotas por los servicios proporcionados por medio de descuentos por pronto pago.
 - Conseguir crédito blando por medio de la institución bancaria con la que actualmente se trabaja.
 - Incrementar la cobertura de servicios de extensión universitaria hacia el sector empresarial.
 - ✓ Instrumentar planes para el otorgamiento de becas que sean más atractivas que las que ofrece la competencia.
 - ✓ Consolidar una cultura de calidad total universitaria en donde se involucre a todo el personal, para que éste participe activamente en logro de la identificación y satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, los que esperan les sean cubiertas de manera eficiente, evitando colateralmente, costos innecesarios de la no calidad.

- ✓ Instrumentar mecanismos para medir la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes internos que conforman la cadena de valor de los procesos universitarios, así como también de la percepción que en este sentido, tienen los usuarios o clientes externos.
- ✓ Instalar un buzón de quejas y sugerencias de los usuarios de los servicios.
- ✓ Iniciar trámite ante la Federación de Instituciones Mexicanas de Educación Superior (FIMPES) para lograr la certificación de calidad en los servicios educativos superiores que se ofertan a la sociedad.
- ✓ En caso de no estar por el momento en posibilidades de negociar dicha acreditación, de todas formas deberá realizarse un estudio comparativo de la nueva situación interna universitaria después de efectuados los ajustes derivados de la identificación de fortalezas y debilidades internas anterior, contra los estándares que para tal efecto, la FIMPES exige sean cubiertos en su totalidad, todo esto con la intención de ir preparando previamente, el escenario adecuado para agilizar la obtención de la mencionada certificación.
- ✓ Recurrir a proveedores de la zona de influencia para el abastecimiento oportuno de los insumos y equipos requeridos para el buen desempeño de las actividades.
- ✓ Mantener invariablemente en buen estado y limpias las instalaciones.

Estrategias para la Dirección Académica.

- ✓ Identificar e implementar un modelo educativo claro y acorde a las tendencias de la educación moderna, que promueva simultáneamente la calidad total en la educación y la formación integral del alumnado, así como la diferenciación con la competencia.
- ✓ Asegurar cotidianamente la pertinencia de los planes y programas de estudio actuales.
- ✓ Establecimiento de un programa de evaluación y capacitación continua en el desarrollo de habilidades pedagógicas modernas, en el personal docente.
- ✓ A través del CENEVAL implementar la evaluación del logro escolar de sus alumnos al concluir sus estudios profesionales.
- ✓ Evaluar el nivel de eficacia en el desempeño de los egresados de las universidades y que se desarrollan en el sector empresarial público o privado.
- ✓ Propiciar un entorno que fortalezca la identidad institucional de todos los integrantes de la comunidad universitaria.
- ✓ Implantar medios eficientes para asegurar un perfil idóneo de los alumnos de nuevo ingreso, que garantice el logro de la calidad educativa y la terminación de los estudios.
- ✓ Implementación de programas educativos y de capacitación:
 - a) De posgrado.
 - b) Educación Continua.
 - c) Universidad Empresa.
 - d) Investigación y Desarrollo.
 - e) Incubadora de Empresas.
 - f) Deportivos, Artísticos, Servicios Sociales, Ambientales, etc.
 - g) Formación de valores humanos, culturales, estéticos, sociales, etc.
- ✓ Establecimiento de relaciones e intercambios con diversos colegios de profesionales.

- ✓ Implantar programas interactivos con el sector empresarial.
- ✓ Establecimiento de convenios de intercambio con otras universidades tanto nacionales como extranjeras.
- ✓ Promover la difusión de idiomas extranjeros.
- ✓ Asegurarse que el acervo bibliográfico, hemerográfico, sea adecuado y suficiente.
- ✓ Promover el acercamiento del alumnado hacia la tecnología de punta, a través del uso cotidiano de herramientas modernas de comunicación como el internet y equipos de computo ampliamente equipados, tanto en la biblioteca como en los laboratorios de informática.
- ✓ Lograr un ambiente holístico para conseguir una sinergia responsable en los integrantes de la comunidad universitaria, al conseguir que tanto profesores, padres de familia y el propio alumnado colaboren en la consecución de los objetivos educativos de las instituciones.
- ✓ Realizar encuestas de salida para identificar los motivos que propician la deserción de alumnos y establecer medidas correctivas.
- ✓ Establecimiento de un equipo de profesores de tiempo completo y de tutores con la posibilidad de brindar asesorías y orientación al alumnado.
- ✓ Implementar la eficiencia en el área de control escolar para brindar un servicio ágil y seguro.
- ✓ Establecer programas de asesoría gratuita a la comunidad.

5.3.9 Recursos.

Después de la selección y elaboración de estrategias, las universidades deberán efectuar la identificación y asignación de los recursos necesarios para estar en posibilidades de llevarlas a cabo y tal como han sido planeadas.

Esta actividad es de gran importancia toda vez que como ha sido comentado anteriormente, va a permitir que los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos se proporcionen de acuerdo con las prioridades establecidas en los objetivos estratégicos buscados.

Es necesario considerar que el proporcionar los recursos para el desarrollo de las estrategias que serán implementadas por las citadas universidades, no asegura el éxito en su desempeño ya que pueden existir, una serie de factores que pudieran obstaculizar su debida asignación, como por ejemplo:

- a) Escaso nivel de pensamiento estratégico alcanzado en la institución .
- b) La vaguedad de los objetivos, estrategias y políticas planeadas.
- c) La excesiva protección de los recursos y
- d) La prioridad de los criterios financieros a corto plazo.
- e) La poca actitud de correr riesgos.
- f) El desconocimiento real de las necesidades pedagógico administrativas.

5.3.10 Políticas.

En esta etapa del modelo de planeación estratégica que se propone en este trabajo de investigación, se establece la necesidad de que la implantación de las

políticas en cada área o departamento de la institución, se realice de manera clara y precisa para lograr que las estrategias anteriormente definidas, funcionen como se desea.

Münch (10) menciona tres tipos de políticas que normalmente son adoptadas en cualquier organización, las que a su vez también recomendamos puedan ser consideradas en las citadas entidades educativas, debido a la sencillez de su estructura.

Estos tipos se clasifican de la manera siguiente:

- a) Estratégicas o generales.
- b) Tácticas, divisionales o departamentales.
- c) Operativas o específicas.

Políticas estratégicas o generales.

Deben establecerse por la alta dirección, entendiéndose como tal a la rectoría, vicerrectoría o dirección general, cuya función principal es establecer los estatutos o lineamientos de aplicación integral para toda la universidad.

Algunos ejemplos de este tipo de políticas pueden ser:

- La universidad desarrollará sus funciones educativas orientándose a la dinámica de las tendencias científicas, tecnológicas y educacionales que como consecuencia del proceso de globalización, prevalecen en el ámbito nacional e internacional.
- La universidad mantendrá inalterable su filosofía organizacional orientada al trabajo en equipo, sustentando su desempeño en valores como la ética, actitud de servicio, espíritu emprendedor y responsabilidad social.
- La gestión universitaria se desarrollará invariablemente en un marco de cultura de calidad total y de excelencia educativa.
- Se instrumentarán de manera prioritaria y pertinente, programas efectivos de investigación y generación del conocimiento, así como de su difusión oportuna en la sociedad.
- El modelo educativo que soporte la gestión universitaria, contemplará :
 - Un sistema educativo centrado en el alumno. procurando para éste una formación integral y la adopción de métodos modernos para desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje, incluyendo todas las carreras y posgrados que se ofertan al mercado.
 - La excelencia en el servicio con base en la calidad de los contenidos curriculares así como en la capacidad y experiencia de su personal docente, que faciliten a los alumnos la interacción permanente y eficiente con su entorno socioeconómico.
- La universidad impartirá exclusivamente estudios a nivel superior y de posgrado.
- Configurar una estructura organizacional flexible y dinámica que permita a la universidad, adecuar su quehacer educativo a la preparación de hombres y mujeres capaces de convertirse en promotores del desarrollo nacional.

- La imagen y logotipo institucional deberá ser difundida en todos los medios publicitarios que normalmente utilice la universidad.

Políticas tácticas, divisionales o departamentales.

Tomando en consideración las políticas generales hayan sido establecidas, ahora se configurarán aquellas que habrán de ser observadas en las diversas divisiones o departamentos responsables de desarrollar tanto la gestión académica como la administrativa.

En el caso específico de las universidades investigadas, las políticas que sean establecidas estarán en función de su estructura organizacional, la que con toda seguridad contará con dos áreas fundamentales para este tipo de organizaciones, la administrativa y la académica.

A continuación presentamos algunos ejemplos de políticas para ambas áreas que pueden ser considerados como modelo para su diseño e implantación.

Dirección Administrativa.

- Los aspirantes a ocupar puestos directivos, administrativos, académicos y docentes en la universidad, deberán contar con cédula profesional y con experiencia de tres años mínima en su campo de especialidad.
- La contratación del personal docente se hará bajo el régimen de honorarios profesionales, firmando para tal efecto el contrato que haya autorizado la universidad al inicio de cada cuatrimestre.
- El departamento de compras para el desarrollo de sus funciones operativas, deberá sujetarse estrictamente a las disposiciones establecidas en el manual de procedimientos correspondiente.
- Para realizar adquisiciones de insumos, mobiliario y equipos deberán obtenerse tres cotizaciones de diferentes proveedores como mínimo.
- La jornada de trabajo para el personal administrativo y académico será de lunes a viernes con un horario de las 8.00 a las 18.00 horas, debiendo marcar diariamente su tarjeta de control tanto a la entrada como a la salida.
- Dispondrán de una hora para tomar sus alimentos de las 15.00 a las 16.00 horas.
- No se permite ingerir alimentos en horas de oficina.
- El personal de apoyo administrativo y académico recibirán capacitación relacionada con la calidad total en los servicios, durante cuatro sábados con un alcance de 40 horas.

Dirección Académica.

- Los días de clase y horario para el nivel superior será:
 - De lunes a viernes de las 7.00 a las 13.00 horas para el turno matutino.
 - De las 16.00 a las 22.00 horas para el vespertino.
- Los días de clase y horario para el nivel de posgrado será:
 - Los días viernes de las 18.00 a las 21.00 horas.
 - Los días sábado de las 8.00 AM a las 13.00 horas.

- El acceso de los alumnos solo se permitirá al mostrar su credencial en la caseta de vigilancia en al entrada del plantel.
- Se implementara en cada coordinación de licenciatura y de posgrado un programa de capacitación continua al personal docente.
- El trámite de inscripción de alumnos de nuevo ingreso para el nivel superior requiere la presentación de la siguiente documentación:
 - Solicitud de inscripción.
 - Certificado de terminación de estudios de bachillerato.
 - Acta de nacimiento.
 - 4 fotografías tamaño infantil.
 - Recibo de pago de la cuota correspondiente
- El trámite de inscripción de alumnos de nuevo ingreso para el nivel de posgrado, requiere la presentación de la siguiente documentación:
 - Solicitud de inscripción.
 - Certificado de terminación de estudios de licenciatura.
 - Acta de nacimiento.
 - 4 fotografías tamaño infantil.
 - Carta de intención.
- Será requisito para formar parte de la planta docente de la universidad que el maestro reciba los cursos de actualización pedagógica que indique la universidad para los periodos intercuatrimestrales.

Políticas operativas o específicas.

Finalmente se procede al establecimiento de guías de acción específicas para cada una de las diferentes áreas o secciones que orgánicamente dependen, de las divisiones o departamentos citados en párrafos anteriores.

5.3.11 Medir, Evaluar y Rediseño.

Como ha quedado establecido en el anterior capítulo de la planeación estratégica, conforme se va desarrollando el plan universitario se requerirá revisar y evaluar el desempeño de las estrategias implantadas para saber a ciencia cierta, si éstas están cumpliendo puntualmente o no con su cometido, es decir, se requiere tener un panorama amplio para identificar las posibles desviaciones que surjan de su desempeño real contra los resultados que debieron lograrse.

Por otro lado es recomendable que basados en el pensamiento estratégico instituido en la organización y en la medida de lo posible, se puedan observar anticipadamente diversos eventos o circunstancias externas e internas que aún sin haberse consumado, puedan presentarse en el futuro y afectar sustancialmente el desarrollo de los cursos de acción planeados, adoptando para tal efecto una actitud preventiva antes que correctiva, ya que una decisión o estrategia equivocada, seguramente traerá consecuencias que probablemente ya no puedan ser remediadas posteriormente.

Por lo tanto las instituciones educativas referidas deberán estructurar un sistema de información con altos índices de oportunidad y efectividad que facilite obtener

una retroalimentación efectiva para poder llevar a cabo con toda diligencia la mencionada evaluación del desempeño de las estrategias y realizar todas aquellas acciones tendientes a corregir posibles fallas y readecuar el diseño del plan original.

Sugerimos que para el desarrollo de esta actividad, se consideren los cinco instrumentos de reforzamiento para la medición de Steiner (11) -abordados anteriormente en el capítulo de planeación estratégica- los que consideramos pertinentes además de fáciles de implantar, y que como se recordará son:

- a) Cuestionarios.
- b) Revisión de la literatura.
- c) Probar el sistema de planeación contra los peligros latentes de los factores críticos mencionados.
- d) Medición contra propósito.
- e) Mantener un alto resultado de la planeación formal.

Capítulo 5 Modelo de Planeación Estratégica: Referencias bibliográficas

1. INEGI. XI Censo XI censo general de población y vivienda. 1990. México 1991. Censo de población y vivienda 1995. México. 1996. XII Censo general de población y vivienda. 2000. Resultados preliminares. (en línea). México. Disponible URL: <http://www.e-local.gob.mx/enciclo/mexico/mpios/15020a.htm>. (consultado agosto del 2004).
2. INEGI. *Ibidem*. Ref. 1.
3. ANUIES. Datos: Anuario estadístico 2003. Población escolar de licenciatura. Población escolar de licenciatura por entidad, institución y carrera. (en línea). México. Disponible: URL <http://www.anui.es.mx/index800.html>. (consultado agosto 2004).
4. INEGI. *Ob. Cit.* Ref. 1.
5. WOTTON, Staton y HORNE, Terry. *Pensamiento estratégico: Un camino a la estrategia, Paso a Paso*. 2 ed. México. Panorama Editorial. 2002.
6. MORRISEY, George. *Planeación a largo plazo*. México. Prentice Hall Hispanoamericana. 1996.
7. DAVID, R. Fred. *Conceptos de planeación estratégica*. 5 ed. México. Prentice Hall. 1997.
8. DAVID. *Ob. Cit. Ref. 7*.
9. DAVID. *Ob. Cit. Ref. 7*.
10. MÜNCH, Lourdes y GARCÍA, José. *Fundamentos de administración*. 5 ed. México. Trillas. 2001.
11. STEINER, A. George. *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*. 23 ed. México, CECSA, 1983.

CONCLUSIONES

1. En relación a la hipótesis de investigación.

El planteamiento del tema de investigación, su desarrollo, análisis y discusión de los resultados obtenidos en primera instancia nos permite afirmar que la hipótesis planteada en el presente trabajo, fue comprobada. Las evidencias emanadas del estudio diagnóstico nos confirman la imperiosa necesidad que tienen las instituciones educativas de nivel superior y de carácter particular, de implementar un cambio cultural corporativo basado en los principios teóricos de la planeación estratégica, lo que les permitirá el mejoramiento de sus procesos enseñanza-aprendizaje y así, alcanzar estándares de calidad en los servicios educativos que ofrecen a la comunidad del Municipio de Coacalco, Estado de México.

2. La globalización y su impacto en la enseñanza superior.

La globalización es el modelo económico vigente en los entornos económicos, educativos, políticos, sociales y tecnológicos que busca instaurar procesos expansivos orientados a integrar mercados a conveniencia de los países industrializados, capaz de traspasar fronteras, establecer acuerdos y normatividades de observancia internacional que se convierten en códigos universales para el desplazamiento o flujo de bienes y servicios.

La pérdida de fronteras, soberanía e identidad traen como consecuencia, la presencia de la mundialización de las culturas e instituciones políticas y sociales, logrando conformar patrones propios de cultura y reglas en las relaciones internacionales y del comercio entre las naciones inmersas en dicha globalización.

Un acontecimiento histórico es la inserción formal de México en el Tratado de Libre Comercio firmado con Estados Unidos y Canadá, hecho que representa uno de los impactos más profundos que el proceso de globalización ha impuesto a nuestro país, donde hoy por hoy prevalecen marcadas diferencias económicas, sociales y culturales comparado con sus dos socios comerciales, situación altamente preocupante si consideramos que estas naciones cuentan con una fuerza laboral con altos índices de culturización y capacitación, logrados a través de sólidos sistemas educativos, condición que ha promovido y consolidado su poder económico y comercial.

Es entonces una realidad irrefutable que el sistema mexicano de educación superior y de posgrado, enfrenta un desafío por demás complejo y trascendental, consistente en lograr con premura la reducción de esas enormes asimetrías, esquema nada halagador, ya que actualmente se carece de mecanismos de desarrollo tecnológico autónomo y los avances relativos en ese sentido, están supeditados a imposiciones de las naciones industrializadas así como de sus empresas transnacionales y no se participa en condiciones de equidad en el mercado mundial de tecnología y todo esto conforma un esquema de dependencia que resulta marcadamente desfavorable.

Estos hechos aunados a la aparición permanente de nuevas y sofisticadas tecnologías en los campos de la electrónica, redes de comunicación e información han impactado profundamente en todos los sectores educativos, productivos y sociales de México, y desde luego que han creado la urgente necesidad de lograr en las universidades particulares del municipio de Coacalco, un cambio de pensamiento corporativo, que facilite la identificación de diversos escenarios positivos o negativos que ofrece la globalización, el diseño del futuro organizacional en el corto, mediano y largo plazo, y el logro de la mejora continua en su desarrollo académico administrativo.

Es también de vital necesidad, que las citadas instituciones educativas planeen formalmente la renovación y desfasamiento de sus actuales mecanismos de gestión universitaria, así como también la revisión y actualización de los contenidos curriculares de sus planes de estudio, elementos que en la actualidad han perdido vigencia, se han erosionado y su inminente extinción es realmente dramática, toda vez que ya no responden a las necesidades contemporáneas de la sociedad.

Dicho de otra manera, el mencionado cambio exige de las universidades la instrumentación inmediata de mecanismos flexibles, creativos e innovadores para proporcionar una enseñanza que sea conocimiento vivo y aplicado que redunde en la formación de mejores profesionales cuyo perfil se identifique con un pensamiento crítico, toma de decisiones, trabajo en grupo, liderazgo, seguridad y valores humanos, capaces de actualizarse durante toda su vida y de promover la competitividad en todos los sectores productivos, económicos, políticos y sociales.

Esta metamorfosis deberá orientarse y matizarse de igual manera con un alto grado de calidad total y modernidad, situación que las obliga a permanecer al tanto de todo avance científico y tecnológico que surja en el plano mundial, para ofertar únicamente aquellos servicios educacionales que aseguren que la fuerza de trabajo mexicana adquiera aquellos conocimientos científicos y tecnológicos, habilidades, actitudes y destrezas necesarias para poder competir eficiente y gallardamente en el seno del Tratado de Libre Comercio y en cualquier otro acuerdo de este tipo que México en la actualidad también mantiene con países de otras latitudes.

La consideración de las premisas anteriores por parte de las universidades particulares del municipio de Coacalco, Estado de México, con toda seguridad facilitará que estas instituciones, fortalezcan su nivel de competitividad y logren una mejora sustancial de su posicionamiento empresarial, dentro del mercado educativo de la zona de influencia, y que sus valores, creencias y funcionamiento, cambien "cuando se reciba nuevo aviso del entorno global".

3 Sobre la nueva visión de la educación.

En relación a la educación superior, la UNESCO (París, 1998) estableció en su Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción, que es fundamental forjar una nueva visión de la educación superior, fundada en una perspectiva de largo plazo que reconozca las necesidades sociales, con especial atención por el respeto a las culturas y la protección del entorno.

Señala además que la educación superior deberá reforzar sus funciones de servicio a la sociedad y más concretamente sus actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del ambiente y las enfermedades.

En tales circunstancias el sistema educativo el siglo XXI, debe aceptar y asumir la urgente necesidad de erradicar los paradigmas actuales que guían su ser y quehacer funcional, donde la variable cambio, obliga indiscutiblemente a llevar a cabo una reingeniería integral, capaz de remover los cimientos añejos de su estructura filosófica y organizacional así como de rediseñar sus actuales procesos y mecanismos de acción, que en el nuevo entorno global, son obsoletos y frenan la calidad y eficiencia institucional en la formación de sus egresados.

Para responder eficientemente al entorno global, las universidades no deberán limitarse a ofrecer a la comunidad únicamente científicos, teóricos o especialistas sino que adicionalmente tienen que dar respuesta a las exigencias sociales de la época, a egresar profesionales con pensamiento crítico, seguridad en la toma de decisiones, capaces de promover el trabajo en equipo, liderazgo y los valores humanos, así como que conozcan la realidad social y contribuyan a solucionar sus problemas y desafíos.

Para lograr la reforma educativa habrá entonces que reflexionar y dimensionar urgentemente sobre factores trascendentales para lograr la competitividad universitaria, en donde juegan un papel importante la readecuación del curriculum universitario, el dominio técnico y pedagógico de la planta docente, la necesaria vinculación con los sectores empresariales, el diseño de mecanismos para dar extensión a la cultura y los servicios, utilización de la planeación estratégica para saber cómo cambiar, qué rumbo tomar y sobre todo, cuáles valores fundamentales de la vida académica deberán ser preservados, así como también la implantación de calidad total en los servicios, que aseguren en su conjunto el cumplimiento de la ineludible responsabilidad universitaria de promover el crecimiento económico y social de nuestro país.

Esta nueva visión educativa, evidentemente se relaciona más estrechamente con los niveles superior y de posgrado, motivo por el cual, los poderes públicos delegan en sus universidades la responsabilidad de formar los cuadros técnicos, profesionales e investigadores que desarrollen el conjunto de conocimientos que les permitan reducir la dependencia económica y tecnológica de los países

desarrollados, y generar bienes, productos y servicios certificados, producidos bajo las normas de calidad que puedan competir en el mercado mundial y conduzcan a mejorar la calidad de vida de la sociedad.

México, como el resto de los países afectados por la globalización de las economías, ha recibido propuestas de organismos internacionales como la Organización de Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), para reformar la estructura y organización de su educación superior, favorecer el desarrollo de programas de movilidad, impulsando el potencial del conocimiento que predomina en los países desarrollados, las que se plantean en campos críticos como son la flexibilidad, pertinencia, calidad, personal académico y recursos financieros.

Por ello, el Poder Legislativo mexicano está reformando la Ley General de Educación para que las instituciones de educación superior se sometan a programas de evaluación institucional, a través de los cuales demuestren la calidad de sus estudios de licenciatura y posgrado, sus plantillas docentes, sus servicios de apoyo a la docencia, la cultura y la investigación. El fin es responder al objetivo de certificar la calidad de las actividades y que se realizan de forma pertinente, rigurosa y fiable.

4 De las deficiencias administrativas en las universidades privadas.

El concepto de administración puede encerrar diversos puntos de vista, sin embargo la esencia misma de esta disciplina se circunscribe generalmente en la necesidad de lograr resultados de máxima eficiencia en el manejo y control de los recursos de las instituciones.

Para tal efecto el proceso administrativo menciona como etapas fundamentales para normar el desempeño organizacional, la planeación, organización, dirección y control, que toda entidad debe observar eficazmente para cumplir con el propósito de ser eficiente con la menor inversión y utilización de recursos posibles.

En este sentido y de acuerdo a los resultados emanados de este trabajo de investigación realizado en las universidades particulares del municipio de Coacalco, Estado de México, nos han permitido observar que éstas presentan una situación muy similar en cuanto a la forma en que realizan su gestión universitaria, identificándose una marcada fragilidad administrativa institucional, ocasionada básicamente, por la escasa o nula actitud utilizar sistemáticamente las metodologías de la planeación estratégica y de la calidad total como soporte para su desempeño académico administrativo.

El pensamiento corporativo actual de esas universidades, no ha sido capaz de evolucionar y reconocer fehacientemente, que ya no es válido dirigir a estas instituciones de acuerdo a sistemas tradicionales y obsoletos que en épocas anteriores fueron adecuados pero actualmente han perdido su efectividad, así mismo tampoco han logrado entender que la resistencia al cambio es una variable

que limita la adquisición de la indispensable modernidad en sus esquemas generales de operación.

Estamos en la posibilidad de afirmar que en la actualidad, el pensamiento estratégico no tiene arraigo en las universidades investigadas, encontrándonos lamentable con una apatía generalizada y escasa actitud, para realizar estudios adecuados tendientes a identificar diversas áreas de oportunidad o barreras que la globalización pudiera presentar para el desempeño académico y administrativo, así como para conocer con creatividad y espíritu innovador, sus reales potencialidades internas, que les proporcione bases técnicas de juicio más sólidas y seguras para el establecimiento de los objetivos que se desean lograr y los cursos de acción o estrategias fundamentales que tendrán que realizarse para su consecución.

Es claro que la situación anterior se complica más aún, al momento de observarse que dichas instituciones, tampoco consideran como factor estratégico prioritario la utilización de la filosofía de la calidad total en los servicios, para lograr la plena satisfacción de los clientes o usuarios de los servicios educativos que proporcionan así como la certificación de calidad educativa, lo que seguramente traerá como consecuencia un incremento sostenible en los niveles de competitividad y de diferenciación organizacional en el mercado educativo de la zona de influencia compartida con los municipios vecinos de Ecatepec, Tecamac, Tultitlán, Tultepec, Cuautitlán y Cuautitlán Izcalli.

Es entonces necesario destacar, que si las universidades investigadas desean realmente fortalecer su imagen institucional, incrementar su participación en el mercado, mejorar sus índices de rentabilidad, y cumplir con las exigencias modernas de la sociedad, requieren urgentemente la implantación de programas de sensibilización y capacitación para todo el personal, orientado a manejar efectivamente el contenido teórico práctico de estas tres vertientes fundamentales, globalización, planeación estratégica y calidad total en los servicios.

5 Sobre las ventajas del modelo propuesto.

Como ha sido comentado en la introducción de este trabajo de investigación nuestra experiencia profesional, ejerciendo puestos directivos en algunas de las universidades del municipio de Coacalco, nos permitió identificar personalmente las condiciones bajo las cuales estas instituciones generalmente desarrollan sus labores administrativas y educativas.

Cabe la indicación que regularmente se presentaron diversas propuestas tendientes a rediseñar los sistemas de planeación institucional y de mejora de los servicios que se ofertaban a la comunidad, ante las cuales la respuesta sistemática, si bien no fue de rechazo definitivo, si representó una limitación en cuanto a postergar su implantación, cuyo argumento válido en ese momento fue, la escasa disponibilidad de tiempo y recursos, para desarrollar planes formales en el corto, y sobre todo para el mediano y largo plazo.

Como consecuencia de este trabajo de investigación hemos confirmado objetivamente que las universidades particulares del municipio de Coacalco, continúan desarrollando sus actividades educativas en base a los mismos procedimientos y estructuras tradicionales y que de hecho no han experimentado una evolución en este sentido de acuerdo al ritmo que exige la globalización.

Con la intención de coadyuvar a solventar esta problemática, así como para eliminar las deficiencias administrativas señaladas anteriormente, presentamos una propuesta de modelo de planeación estratégica aplicable a estas instituciones educativas a nivel superior y de posgrado, que logre un cambio sustancial en el pensamiento corporativo en pro de incrementar los estándares de calidad en los servicios que proporcionan, que además reduzca la inversión de tiempo y recursos para su implantación y que finalmente beneficie tanto a la sociedad en que se encuentran inmersas, como al Estado de México y al país en general.

Para tal efecto, el modelo propuesto incluye todo el contexto estructural de la metodología de la planeación estratégica, como son la declaración de la visión y la misión, la identificación de oportunidades y amenazas del medio ambiente externo, análisis de las fortalezas y debilidades internas, diseño de objetivos, estrategias y políticas institucionales, asignación oportuna de recursos y actividades de evaluación, control y en su momento rediseño de las estrategias universitarias.

Consideramos que este modelo que se propone, reúne los requisitos técnicos indispensables para lograr que el municipio de Coacalco, Estado de México, cuente con un aparato universitario particular cada vez más competitivo, rentable y pertinente a las necesidades del sector empresarial, público y privado, sociedad mexiquense de la zona de influencia y de México.

Referencias Bibliográficas.

ALVEAR, Carmen. *Calidad total, aseguramiento y mejora continua*. México. Limusa. 1999.

ALVEAR, Carmen. *Calidad total, conceptos y herramientas prácticas*. México. Editorial Limusa. 1999.

Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). *Estatutos generales*. (en línea) México. Disponible URL: <http://www.anfece.unam.mx/>. (consultado agosto 2004).

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). *Datos. Anuario estadístico 2003. Población escolar de licenciatura. Población escolar de licenciatura por entidad, institución, escuela y carrera*. (en línea). México. Disponible: URL <http://www.anuies.mx/index800.html>. (consultado agosto 2004).

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (ANUIES). *Guía para el procedimiento de ingreso o afiliación*. (en línea) México. Disponible URL:<http://www.anuies.mx/aplicación/index.html>. (consultado octubre 2004).

Bertoni, Emilio. *Calidad total, una cuestión de supervivencia*. Universidad de Alicante. (en línea) España. Disponible URL: <http://www.ua.es/ice/calidad/rd1995.htm>. (consultado julio 2004).

BOWMAN, Cliff. *La esencia de La administración estratégica*. Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1996.

BUDNICK, Frank. *Matemáticas aplicadas para administración y economía*. 3 ed. México, Mc Graw Hill. 1990.

CENEVAL ¿ A quién sirve el CENEVAL?. (en línea) México. Disponible URL: <http://www.ceneval.edu.mx/portalceneval/index.php>. (consultado septiembre 2004)

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a La Teoría General De La Administración*. 4 ed. México, Mc Graw Hill. 1998.

Chiquete. *Filosofía y Aportaciones de Kaoru Ishikawa*. (en línea) México. Disponible URL:<http://www.chiquete.com.mx/personajes/ishikawa.html>. (consultado octubre 2004)

Consejo para la Acreditación de la Educación Superior A.C (COPAES) *¿Qué es el COPAES?* (en línea). México. Disponible URL: www.copaes.org.mx/que_es_el_copaes/que_es_el_copaes.htm. (consultado septiembre 2004)

- CORDOVA, Ana María. *Apuntes de planeación estratégica*. Maestría en Administración de Organizaciones. UNAM Cuautitlán. México. Capitulo 4. 1999.
- CRUZ, José. *Educación y calidad total*. 2 ed. México. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 1998.
- DAVID, R. Fred. *Conceptos de planeación estratégica*. 5 ed. México, Prentice Hall. 1997.
- DELVALLE, Jorge. *Las universidades y el Tratado de Libre Comercio*. en: Pablo Latapí (coordinador). *Un Siglo de Educación en México* (Tomo 2). México FCE. [Biblioteca Mexicana]. 1998.
- ESPONDA, Alfredo. *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000:2000*. México. Editorial Panamericana. 2001.
- ESTAY, Jorge. *La Globalización y sus significados*. En José Luis Calva (coordinador). *Globalización y Bloques Económicos. Realidades y Mitos*. México. Universidad de Guadalajara, Universidad Autónoma de Puebla y Juan Pablos Editor. 1995.
- EVANS, James y LINDSAY, William. *Administración y control de calidad*. México. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 1995
- Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior. (FIMPES) *Sistema para el ingreso y permanencia en FIMPES, Sistema de acreditación*. (en línea). México. Disponible URL: www.fimpes.ur.mx. (consultado octubre 2004)
- GARCÍA, Antonio. *La Educación ante el siglo XXI*. Revista AMDEIP. 2(4) 1999.
- GONZÁLEZ, Luis. *El Liberalismo triunfante, historia general de México*. México. Colegio de México. 2000.
- GÓMEZ, Luis. *Como enfrentar la competencia global*. Revista Adminístrate Hoy 7 (81). México. 2001.
- GARCÍA, Dulce. *las mejores prácticas de calidad y administración tecnológica como modelos a seguir*. Revista Contacto. 10 (111). México. 2000.
- GILLÉN, Arturo. *La mundialización de la economía y la reforma del sistema monetario y financiero internacional en globalidad, crisis y reforma monetaria Internacional*. México. UNAM -UAM-Editorial Miguel Ángel Porrúa. 1999.
- GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. *Planeación estratégica aplicada*. Mc Graw Hill. Bogotá. 1999.

- GUTIÉRREZ, Mario. *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control de calidad total*. 2 ed. México. Limusa. 2001.
- HERMEL, P. y RAMIS-PUJOL, J. *An evolution of excellence: some main trends. The TQM Magazine*. 15 (4): p. 230-243. 2003.
- HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. *Metodología de la investigación*. 2 ed. México, Mc Graw Hill. 1991.
- HILL, Nigel, BRIERLEY, John y McDOUGALL, Rob. *Como medir la satisfacción del cliente*. México. Panorama Editorial. 2001.
- HITT, Michael, IRELAND, Duane y HOKISSON, Robert. *Administración estratégica*. 3 ed. México, Thompson Editores. 1999.
- HOPSON, Barrie y LOUGHARY, Jack. Lifeskills Internacional. *Construya una cultura de servicio en su empresa*. México, Panorama Editorial. 2001.
- IANNI, Octavio. *La era del globalismo*. Editorial Siglo XXI. México. 1999.
- Industrial Engineering and Management Press. Institute of Industrial Engineers. *Más allá de la reingeniería*. México. Compañía Editorial Continental. 1995.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI). *XI Censo XI Censo general de población y vivienda 1990. México 1991. Censo de población y vivienda 1995. México. 1996. XII Censo general de población y Vivienda. 2000. Resultados Preliminares*. (en línea). México. Disponible URL: <http://www.e-local.gob.mx/enciclo/mexico/mpios/15020a.htm>. (consultado agosto del 2004).
- Instituto Politécnico Nacional. *Guía metodológica para la presentación de tesis de maestría*. Escuela Superior de Comercio y Administración. México. 1996.
- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. *Evolución del sistema político mexicano y los efectos de la globalización*. (En línea) México, disponible
Url: <http://www.sistema.itesm.mx/va/temporal/Sinteticos/Analiticos/Ec00000.htm>. (consultado diciembre 2003).
- Intermanagers. *Globalización*. (en línea) México. Disponible
URL <http://www.intermanagers.com.mx>. (consultado agosto 2000).
- Intermanagers. *La calidad y los ISOS*. (en línea) México. Disponible
URL: www.intermanagers.com.mx/prodmex/hsmp_notes.detail.note?p_artld=1333 (consultado agosto 2004)
- JONSON, Ferry y SCHOLE, Kevan. *Dirección estratégica*. 5 ed. España, Prentice Hill Hispanoamericana. 2001.

JURAN, Joseph y GRYNA, Frank. *Análisis y planeación de la calidad*. México. Mc Graw Hill. 1995.

JURAN, Joseph. *Liderazgo para la calidad*. México. Díaz Santos. 1990.

KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. *Administración una perspectiva global*. 11 ed. México, Mc Graw Hill. 1998.

KYNA. *Que es la reingeniería según Michael Hammer*. (en línea) México
Disponible URL: [Khttp://www.kyna.com.mx/Que%20es%20Reingenieria.htm](http://www.kyna.com.mx/Que%20es%20Reingenieria.htm).
(consultado agosto 2004)

LATAPÍ, Pablo. *Tiempo educativo mexicano*. México. UAGS-CESU-UNAM. 1996.

LEY General de Educación Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993 (Última reforma aplicada 12/06/2000).

LEÓN, Opalín. *Economía global y el uso de tecnologías avanzadas*. Revista Mundo Ejecutivo. 22 (265). México. 2001

LÓPEZ, Francisco. *Hacia unos centros educativos de calidad*. (en línea). España.
Disponible URL: www.cnice.meed.es/calidad/default.htm., (consultado octubre 2004)

LEÓN, Opalín. *Economía global y el uso de tecnologías avanzadas*. Revista Mundo Ejecutivo. 22 (265). México. 2001

LOYOLA, José Antonio. *Globalización y desarrollo en México*. Revista Ejecutivos de Finanzas. 8 (29) México. 2000.

LLANO, Carlos. *Las dos caras de la globalización*. Revista Istmo. 40 (245) México. 1999.

MALPICA, Luis. *La independencia de México y la revolución mexicana a través de sus principales documentos constitucionales, textos políticos y tratados internacionales*. (1810-1985). Tomo 1. Editorial Limusa. 2002.

MÁSPERO, Emilio. *Conferencia: mundialización, globalización y la patria grande. impartida por Emilio Máspero*. Universidad de los Trabajadores de América Latina. Emilio Máspero. (En línea). Caracas Venezuela. disponible en: URL: <http://www.atal.org/integracion>. (consultado julio 2004).

MATT, Seaver. *Implementación de la ISO 9000:2000*. México. Panorama Editorial. 2001.

MÉNDEZ, José Silvestre. *Problemas económicos de México*. 2 ed. México. Mc Graw Hill. 1999.

- MENDOZA, Javier. *La Educación superior privada*. en: Pablo Latapí (coordinador). *Un Siglo de Educación en México*. (Tomo 2). FCE. [Biblioteca Mexicana]. México, 1998.
- MEYER, Lorenzo. *De la estabilidad al cambio, historia general de México*. México. Colegio de México. 2000.
- MONTAÑO, Francisco. *Técnicas estadísticas para la mejora de la calidad*. Revista Administrate Hoy. 7 (78). México. 2001.
- MONTAÑO, Francisco Arturo. *Calidad y satisfacción al cliente*. Revista Administrate Hoy. 7(84). México. 2001.
- MORRISEY, L.George. *Planeación a largo plazo*. México Prentice Hall Hispanoamericana. 1996.
- MUNCH, Lourdes. GARCIA, José. *Fundamentos de administración*. 5 ed. México, Trillas. 2001.
- MUNCH, Lourdes. *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. 3 ed. México. Editorial Trillas. 1992.
- MUÑOZ, Carlos. *Calidad, equidad y eficiencia de la educación primaria*. México. CEE/REDUC. 1988
- MUÑOZ, Carlos. *Financiamiento de la educación superior: la experiencia en México*. Revista Mexicana de Sociología Instituto de Investigaciones Sociales. UNAM. México. 4(93).1999.
- NIETO, Dulce. *Perfil de la educación en México*. 3 ed. Secretaría de Educación Pública. México. 2000.
- NOVELO, Sergio. *Preguntas y respuestas acerca de la calidad y la mejora continua*. México. Panorama Editorial. 2000.
- Nuevo Diccionario Humanista. *Índice de conceptos del Centro Mundial de Estudios Humanistas* (en línea). España. disponible en:
URL: <http://www.sextocontinente.org/mdnh/diccionario/mundializacion.html>.
(consultado julio del 2004).
- PALLAN, Carlos. *Escolaridad, fuerza de trabajo y universidad frente al Tratado de Libre Comercio*. en: Pablo Latapí (coordinador). *Un Siglo de Educación en México*. (Tomo 2). México. FCE, [Biblioteca Mexicana]. 1998.
- Philip Crosby Associates II. Inc. *¿Quién es Piliph Crosby ?*. (en línea) México. Disponible URL: <http://www.philipcrosby.com.mx/philip.htm>. (consultado Septiembre 2004)

- POLA, Ángel. *Gestión de calidad*. México. Alfa Omega Grupo Editor. 1999.
- Portal de Empresas Multiteca. *Control de la calidad*. (en línea) México. Disponible URL: www.multiteca.com/Apuntes/Documentos/D10-1.htm. (consultado Octubre 2004)
- Revista Iberoamericana de Educación. *Ley general de educación en México, Organización de Estados Iberoamericanos para la educación*. (en línea). México. Disponible URL: <http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie03a06.htm>. (consultado octubre 2004).
- Revista Veneno. *La Transición económica y política del estado mexicano en el umbral del siglo XXI*. (en línea) México. Disponible URL <http://http://veneno.com/2001/v-50/varq-50.html>. (consultado octubre 2004).
- SÁNCHEZ, Gerardo. ZAPATA, Margarita. ORTEGA, Genoveva. *Programa de mejoramiento continuo: del mito a la experiencia en sistemas de Información competitivos*. México. Universidad Nacional Autónoma de México. 2000.
- SCHOOYANS, Michel. *La ONU y la globalización*. (En línea). San Antonio Texas. disponible URL:<http://www.nuevaopinion.com/Reportaje/ONU/onu.htm>. (consultado febrero 2004)
- SEEVER, Matt. *Implementación de la ISO 9000-2000*. México, Panorama Editorial. 2002.
- SECRETARIA DE MARINA, ARMADA DE MÉXICO. *Sinopsis histórica de la armada de México*. (en línea). México. Disponible en: URL<http://www.semar.gob.mx/historia/sinopsis2.htm#francesa>. (consultado julio 2004).
- SCHMELKES, Corina. *Presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis)*. Oxford University Press. 2 ed. México. 1998.
- SCHMELKES, Sylvia. *La calidad de la educación básica. Conversiones con maestros*. México. CINVESTAV / DIE. 1996
- Schuldt Jurgen. *Historia de la administración de la calidad*. (en línea). México Disponible URL: <http://www.geocities.com/wallstreet/echange/9158/hcal.htm>. (consultado junio 2004).
- Soler, Fernando. *Conferencia sobre Globalización Universidad de Valencia*. (en línea) España. Disponible URL <http://www.rcci.net/globalizacion/2001/fg155.htm>..(consultado octubre 2003).
- SPSS Inc. *SPSS for Windows 10.0*. Chicago Illinois. 1989.

- STATELY, Richard. *Plan de Negocios, la estrategia inteligente*. Prentice Hall Hispanoamericana. 1 ed. México. 2000.
- STEINER, A. George. *Planeación estratégica, Lo Que Todo Director Debe Saber*. 23 ed. México, CECSA, 1983.
- STONER, James y FREEMAN, Eduard. *Administración*. 5 ed. México, Prentice Hall. 1994.
- SWORDS, Dominic y TURNER, Ian. *Estrategia de adentro hacia fuera*. México Panorama Editorial. 2000.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) *Conferencia mundial sobre la globalización*. (en línea). España. Disponible URL <http://www.ibe.unesco.org/international/publications>.(consultado agosto 2004).
- Universidad de Sevilla. *Modelo europeo de calidad, manual de implementación*. (en línea) España. Disponible URL: www.usuarios.intercom.es/calidad/calidad/calitot.htm. España. (consultado agosto 2003).
- VARELA, Gonzalo. *Tres décadas de transformación en la educación superior mexicana, Resultados y Perspectivas*. (en línea). México. CEIICH-UNAM. disponible. URL <http://www.unam.mx/ceiich/educacion/varela.htm>. (consultado enero 2004).
- VÁZQUEZ, Ricardo. *Entornos económicos*. Revista Mujer Ejecutiva.2 (15). México. 2001.
- VÁZQUEZ, Ricardo. *La desaceleración económica*. Revista Mundo Ejecutivo. 23 (266). México. 2001.
- VERDUGO, César. *Gobernar la globalización*. Editorial Lumen Humanitas. México. 1999.
- WOOTTON Simon, HORNE, Terry. *Pensamiento estratégico*. 2 ed. México, Panorama Editorial. 2002
- YIP, George. *Globalización, estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 1992.
- ZAMACONA, F. Armando. *El Director estratégico*. Panorama Editorial. México. 1998.
- ZORRILLA, Santiago y MENDEZ, José Silvestre. *Diccionario de economía*. 5 ed. México. Ediciones Océano. 1998.

**TABLA DE FRECUENCIAS VALORIZADA PARA COMPROBAR LA HIPÓTESIS
PREGUNTAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

PTO	CUEST	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL
1	1	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	82
2	2	4	3	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	69
3	3	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	66
4	4	3	3	3	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	59
5	5	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	46
6	6	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	64
7	7	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	62
1	8	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	64
2	9	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	2	67
3	10	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	1	57
4	11	4	2	2	2	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	45
5	12	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	1	58
6	13	4	2	2	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	66
1	14	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	67
2	15	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	59
3	16	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	49
4	17	3	3	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	1	51
5	18	3	2	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	1	40
1	19	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	2	66
2	20	3	3	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	51
3	21	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	48
4	22	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	46
6	23	4	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	70
2	24	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	51
4	25	3	3	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	49
5	26	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	2	66
1	27	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	69
3	28	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	69
2	29	3	2	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	56
5	30	3	3	2	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	57
		106	84	80	96	122	81	79	85	81	80	79	83	84	94	98	102	102	85	96	52	1769

CALIF VALOR

MUY DE ACUERDO	1	→	5	MAXIMO
DE ACUERDO	2	→	4	MEDIANO ALTO
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	→	3	INTERMEDIO
EN DESACUERDO	4	→	2	MEDIANO BAJO
MUY EN DESACUERDO	5		1	BAJO

**TABLA DE FRECUENCIAS VALORIZADA PARA COMPROBAR LA HIPÓTESIS
PREGUNTAS DE CALIDAD.**

		21	22	24	25	26	27	28	TOTAL
PTO	CUEST	11	11.4	11.4	8.9	11.4	11.4	8.9	74.8
1	1	11	8.9	8.9	8.9	11.4	11.4	8.9	69.8
2	2	11	8.9	8.9	8.9	11.4	11.4	8.9	69.8
3	3	8.9	8.9	8.9	8.9	8.9	8.9	8.9	62.3
4	4	5.7	5.7	5.7	5.7	8.9	8.9	5.7	46.3
5	5	11	8.9	8.9	8.9	11.4	11.4	8.9	69.8
6	6	11	8.9	8.9	8.9	11.4	11.4	5.7	66.6
7	7	8.9	8.9	11.4	8.9	8.9	8.9	5.7	61.6
1	8	11	8.9	8.9	8.9	11.4	11.4	5.7	66.6
2	9	8.9	5.7	8.9	5.7	5.7	5.7	5.7	46.3
3	10	8.9	5.7	8.9	8.9	8.9	8.9	5.7	55.9
2	11	8.9	5.7	8.9	5.7	5.7	5.7	5.7	46.3
5	12	11	5.7	5.7	5.7	8.9	8.9	5.7	52
6	13	11	8.9	8.9	8.9	11.4	11.4	5.7	66.6
1	14	11	5.7	8.9	5.7	8.9	8.9	5.7	55.2
2	15	11	2.9	8.9	5.7	8.9	8.9	5.7	52.4
3	16	11	2.9	5.7	5.7	8.9	8.9	2.9	46.4
4	17	11	5.7	5.7	5.7	5.7	5.7	5.7	45.6
5	18	11	8.9	11.4	8.9	11.4	11.4	5.7	69.1
1	19	8.9	5.7	5.7	8.9	8.9	8.9	5.7	52.7
2	20	5.7	2.9	5.7	5.7	5.7	5.7	2.9	34.3
3	21	8.9	5.7	2.9	2.9	5.7	5.7	2.9	34.7
4	22	11	8.9	8.9	8.9	11.4	11.4	8.9	69.8
6	23	8.9	5.7	8.9	5.7	8.9	8.9	5.7	52.7
2	24	8.9	5.7	5.7	5.7	8.9	8.9	5.7	49.5
4	25	8.9	8.9	8.9	5.7	8.9	8.9	5.7	55.9
5	26	11	8.9	8.9	8.9	11.4	11.4	8.9	69.8
1	27	11	5.7	8.9	5.7	8.9	8.9	5.7	55.2
3	28	5.7	5.7	5.7	5.7	8.9	8.9	5.7	46.3
2	29	8.9	5.7	5.7	5.7	8.9	8.9	5.7	49.5
5	30		297.4	206.7	239.7	213	276	276	185

CALIF VALOR

- 1 → 14.3 MUY DE ACUERDO
 2 → 11.4 DE ACUERDO
 3 → 8.9 NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
 4 → 5.7 EN DESACUERDO
 5 → 2.9 MUY EN DESACUERDO

RESUMEN DE LAS TABLAS DE FRECUENCIAS VALUADAS PARA
COMPROBAR LA HIPÓTESIS

SPSS Data Editor

	var00001	var00002	var00003	var	var	var	var	var	var	var
1	1.00	82.00	74.80							
2	2.00	69.00	69.80							
3	3.00	66.00	69.80							
4	4.00	59.00	62.30							
5	5.00	46.00	46.30							
6	6.00	64.00	69.80							
7	7.00	62.00	66.60							
8	1.00	64.00	61.60							
9	2.00	67.00	66.60							
10	3.00	57.00	46.30							
11	4.00	45.00	55.90							
12	5.00	58.00	46.30							
13	6.00	66.00	52.00							
14	1.00	67.00	66.60							
15	2.00	59.00	55.20							
16	3.00	49.00	52.40							
17	4.00	51.00	46.40							
18	5.00	40.00	45.60							
19	1.00	66.00	69.10							
20	2.00	51.00	52.70							
21	3.00	48.00	34.30							
22	4.00	46.00	34.70							

SPSS Data Editor

	var00001	var00002	var00003	var	var	var	var	var	var	var
23	6.00	70.00	69.80							
24	2.00	51.00	52.70							
25	4.00	49.00	49.50							
26	5.00	66.00	55.90							
27	1.00	69.00	69.80							
28	3.00	69.00	55.20							
29	2.00	56.00	46.30							
30	5.00	57.00	49.50							
31										
32										
33										
34										
35										
36										
37										
38										
39										
40										
41										
42										
43										
44										

Nonparametric Correlations

Correlations

	VAR00002	VAR00003	VAR00002	VAR00003
Spearman's rho	Correlation Coefficient		1.000	.790 **
	Sig. (2-tailed)		.	.000
	N		30	30
	VAR00003	Correlation Coefficient	.790 **	1.000
	Sig. (2-tailed)		.000	.
	N		30	30

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD _____

Entrevistado _____ Puesto _____ Fecha _____

1. *Conoce la metodología de la Planeación Estratégica*

1 Muy de acuerdo _____ 2 De acuerdo _____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo _____

4 En desacuerdo _____ 5 Muy en desacuerdo _____

2 *Existe dentro de la Organización la actitud o Pensamiento Estratégico para utilizar ésta metodología*

1 Muy de acuerdo _____ 2 De acuerdo _____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo _____

4 En desacuerdo _____ 5 Muy en desacuerdo _____

3 *Es aplicado el Proceso de Planeación Estratégica en la universidad*

1 Muy de acuerdo _____ 2 De acuerdo _____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo _____

4 En desacuerdo _____ 5 Muy en desacuerdo _____

4 *Cuenta la Universidad con una declaración formal de la Visión institucional*

1 Muy de acuerdo _____ 2 De acuerdo _____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo _____

4 En desacuerdo _____ 5 Muy en desacuerdo _____

5 *Cuenta la Universidad con una declaración formal de la Misión institucional*

1 Muy de acuerdo _____ 2 De acuerdo _____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo _____

4 En desacuerdo _____ 5 Muy en desacuerdo _____

6 *Es desarrollado un estudio del medio ambiente externo a la Institución para detectar oportunidades que éste le presenta*

1 Muy de acuerdo _____ 2 De acuerdo _____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo _____

4 En desacuerdo _____ 5 Muy en desacuerdo _____

CUESTIONARIO

7 *Es desarrollado un estudio del medio ambiente externo a la Institución para detectar amenaza que éste le presenta*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

8 *Es desarrollado un estudio del medio ambiente interno a la Institución para detectar sus propias fortalezas*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

9 *Es desarrollado un estudio del medio ambiente interno a la Institución para detectar sus propias debilidades*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

10 *El diagnóstico de las oportunidades del medio externo es tomado como soporte para el diseño de las estrategias a desarrollar*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

11 *El diagnóstico de las amenazas del medio externo es tomado como soporte para el diseño de las estrategias a desarrollar*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

12 *La detección de fortalezas internas es tomada como soporte para el diseño de las estrategias a desarrollar*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

CUESTIONARIO

13 *La detección de debilidades internas es tomada como soporte para el diseño de las estrategias a desarrollar*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

14 *Se hace un estudio para determinar si se cuenta con los recursos financieros necesarios para apoyar el cumplimiento de las estrategias establecidas*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

15 *Se hace un estudio para determinar si se cuenta con los recursos humanos necesarios para apoyar el cumplimiento de las estrategias establecidas*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

16 *Se hace un estudio para determinar si se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para apoyar el cumplimiento de las estrategias establecidas*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

17 *Se hace un estudio para determinar si se cuenta con recursos materiales necesarios para apoyar el cumplimiento de las estrategias establecidas*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

18 *Son evaluadas las estrategias para saber si están cumpliendo eficientemente con su cometido*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

CUESTIONARIO

19 *Se procede a efectuar ajustes a las estrategias cuando se identifican diferencias de su comportamiento real en relación a su propósito original*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

20 *El personal recibe capacitación en materia de Planeación Estratégica*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

21 *Conoce en que consiste la Calidad en los servicios*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

22 *Se tiene una Cultura de Calidad Total en la Universidad*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

23 *La planeación estratégica influye en la presencia de la calidad total en los servicios que proporciona la universidad*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

24 *La Calidad en el servicio es una de las principales Estrategias dentro de la Planeación*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

25 *La actual gestión Universitaria esta diseñada con orientación al cliente*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

CUESTIONARIO

26 *Es desarrollado un estudio de identificación de quiénes son los clientes de la Institución*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
- 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

27 *Son identificadas con precisión las expectativas y necesidades de los clientes de la Universidad*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
- 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

28 *Son realizadas mediciones de la calidad en los servicios que proporciona la universidad*

- 1 Muy de acuerdo ____ 2 De acuerdo ____ 3 Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ____
- 4 En desacuerdo ____ 5 Muy en desacuerdo ____

TABLA DE FRECUENCIAS

TABLA DE FRECUENCIAS ORIGINAL																	
CUEST	PUESTO	No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	RECTOR	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	RECTOR	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	RECTOR	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
19	RECTOR	1	2	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
27	RECTOR	1	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2
2	VICERR	2	2	3	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	VICERR	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2
15	VICERR	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	VICERR	2	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
24	VICERR	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	DIRECTOR ADMVO	3	2	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	DIRECTOR ADMVO	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3
16	DIRECTOR ADMVO	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
21	DIRECTOR ADMVO	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
28	DIRECTOR ADMVO	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2
4	DIRECTOR ACADEM	4	3	3	3	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	DIRECTOR ACADEM	4	2	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
17	DIRECTOR ACADEM	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2
22	DIRECTOR ACADEM	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
25	DIRECTOR .ACADEM	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
29	DIRECTOR ACADEMI	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
5	COORDINADOR	5	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	COORDINADOR	5	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	COORDINADOR	5	3	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3
26	COORDINADOR	5	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2
30	COORDINADOR	5	3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
6	EX DIRECTIVO	6	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	EX DIRECTIVO	6	2	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2
23	EX DIRECTIVO	6	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
7	EX EMPLEADO	7	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
	TOTAL		74	96	100	84	58	99	101	95	99	100	101	97	96	86	82

TABLA DE FRECUENCIAS

CUEST	PUESTO	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	RECTOR	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	2	3
8	RECTOR	2	2	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	4
14	RECTOR	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	4
19	RECTOR	2	2	3	2	4	2	3	2	2	3	2	2	4
27	RECTOR	2	2	3	3	4	2	3	2	3	3	2	2	3
2	VICERR	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3
9	VICERR	2	2	3	2	4	2	3	2	3	3	2	2	4
15	VICERR	3	3	3	3	5	2	4	2	3	4	3	3	4
20	VICERR	3	3	3	3	5	3	4	3	4	3	3	3	4
24	VICERR	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4
3	D.ADMVO	2	2	3	3	4	2	3	2	3	3	2	2	3
10	D.ADMVO	3	3	4	3	5	3	4	3	3	4	4	4	4
16	D.ADMVO	3	3	3	3	5	2	5	3	3	4	3	3	4
21	D.ADMVO	3	3	3	3	5	4	5	2	4	4	4	4	5
28	D.ADMVO	2	2	3	3	4	2	4	2	3	4	3	3	4
4	D.ACAD	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
11	D.ACAD	4	4	4	3	5	3	4	2	3	3	3	3	4
17	D.ACAD	3	3	3	3	5	2	5	1	4	4	3	3	5
22	D.ACAD	3	4	4	4	5	3	4	2	5	5	4	4	5
25	D.ACAD	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	3	3	4
29	D.ACAD	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4
5	COORD	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4
12	COORD	2	2	3	3	5	3	4	3	3	4	4	4	4
18	COORD	3	3	3	3	5	2	4	2	4	4	4	4	4
26	COORD	2	2	3	2	4	3	3	2	3	4	3	3	4
30	COORD	2	3	3	3	5	3	4	3	4	4	3	3	4
6	EXDIREC	2	2	3	3	4	2	3	2	3	3	2	2	3
13	EXDIREC	3	2	3	2	4	2	4	2	4	4	3	3	4
23	EXDIREC	2	2	2	2	4	2	3	2	3	3	2	2	3
7	EXEMP	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	2	2	4
	TOTAL	78	78	95	84	128	77	109	68	98	107	85	85	116

CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 30.0

Reliability Coefficients 29 items

Alpha = .9506

Standardized item alpha = .9612

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)
Correlation Matrix

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005
VAR00001	1.0000				
VAR00002	.1726	1.0000			
VAR00003	.2956	.4181	1.0000		
VAR00004	.2706	.5305	.5780	1.0000	
VAR00005	.1753	.3192	.6407	.6390	1.0000
VAR00006	-.0019	.3912	.2173	.3070	.0801
VAR00007	.1357	.6091	.3744	.5830	.3844
VAR00008	.1445	.6451	.4494	.5669	.4761
VAR00009	.2571	.5631	.4192	.5686	.3708
VAR00010	.2073	.4884	.4998	.6286	.4676
VAR00011	.1746	.5727	.5161	.6500	.5135
VAR00012	.1571	.5232	.4886	.6164	.5177
VAR00013	.0958	.5480	.3721	.4506	.3756
VAR00014	.1357	.5188	.3948	.4183	.3728
VAR00015	.4063	.4244	.4778	.1688	.1761
VAR00016	.2292	.4450	.4937	.2080	.1424
VAR00017	.2428	.4059	.4432	.3660	.4232
VAR00018	.2109	.4059	.4432	.3660	.4232
VAR00019	.0718	.0793	.4072	.0329	.1501
VAR00020	.2863	.5212	.4308	.3727	.2155
VAR00021	.2566	.4515	.4306	.6637	.6275
VAR00022	.1189	.4900	.5163	.3573	.3262
VAR00023	.1972	.6209	.5402	.6754	.7129
VAR00024	.0431	.4951	.2576	.2599	.2136
VAR00025	.4384	.4970	.5794	.5482	.4804
VAR00026	.2818	.3924	.5067	.5069	.6332
VAR00027	.2083	.4185	.6269	.5640	.6931
VAR00028	.2083	.4185	.6269	.5640	.6931
VAR00029	.0649	.3711	.5259	.5838	.7389
	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010
VAR00006	1.0000				
VAR00007	.1136	1.0000			
VAR00008	.1293	.9327	1.0000		
VAR00009	.0891	.8221	.7713	1.0000	
VAR00010	.1225	.8520	.8473	.8864	1.0000
VAR00011	.1370	.8907	.8786	.8630	.9603
VAR00012	.1406	.8544	.8358	.7635	.9213

CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

VAR00013	.0945	.8820	.8285	.7659	.8142
VAR00014	.0917	.8516	.7995	.7281	.7791
VAR00015	.0582	.4842	.5303	.4162	.4379
VAR00016	.1254	.5388	.5246	.4223	.4902
VAR00017	.2568	.5215	.5311	.5202	.6475
VAR00018	.2568	.6796	.6970	.5202	.6475
VAR00019	.0360	.2662	.2423	.1168	.2871
VAR00020	.2125	.5472	.6084	.4541	.5900
VAR00021	.1975	.5834	.5697	.4091	.5463
VAR00022	.3036	.3544	.4380	.2834	.3042
VAR00023	.1573	.5673	.6484	.5679	.6854
VAR00024	.3876	.2189	.2711	.1320	.1452
VAR00025	.1106	.5397	.6016	.5788	.5819
VAR00026	.0994	.3370	.4325	.4199	.4565
VAR00027	.3330	.4567	.5042	.4515	.5682
VAR00028	.3330	.4567	.5042	.4515	.5682
VAR00029	.0640	.4469	.4934	.4581	.4819
VAR00011	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015
VAR00011	1.0000				
VAR00012	.9554	1.0000			
VAR00013	.8572	.9009	1.0000		
VAR00014	.8217	.8693	.9718	1.0000	
VAR00015	.3918	.3983	.4913	.4899	1.0000
VAR00016	.4549	.4743	.6010	.5903	.8399
VAR00017	.6404	.6677	.6310	.6124	.5647
VAR00018	.6404	.6677	.7027	.6853	.6530
VAR00019	.2877	.3851	.3704	.3930	.5550
VAR00020	.5590	.5697	.5403	.5345	.5571
VAR00021	.5629	.6195	.5666	.5241	.3486
VAR00022	.2792	.3111	.3304	.3070	.5870
VAR00023	.6859	.7051	.5934	.5802	.3460
VAR00024	.1300	.1987	.2394	.1864	.3823
VAR00025	.6030	.5730	.4597	.4193	.3225
VAR00026	.4335	.4703	.3162	.3667	.2187
VAR00027	.5423	.6285	.5207	.5186	.3400
VAR00028	.5423	.6285	.5207	.5186	.3400
VAR00029	.5307	.5365	.4627	.4599	.2368
VAR00016	VAR00016	VAR00017	VAR00018	VAR00019	VAR00020
VAR00016	1.0000				
VAR00017	.5517	1.0000			
VAR00018	.6469	.8214	1.0000		
VAR00019	.5555	.4813	.6016	1.0000	
VAR00020	.6200	.6001	.6910	.4901	1.0000
VAR00021	.3820	.4511	.6245	.1948	.4947
VAR00022	.5689	.3923	.4740	.3488	.4494
VAR00023	.3346	.5870	.5870	.1908	.5349
VAR00024	.5203	.1142	.2093	.2137	.2519
VAR00025	.2679	.4975	.5777	.1802	.6210
VAR00026	.1595	.3710	.4686	.2851	.5369
VAR00027	.3947	.4763	.5557	.3031	.4851
VAR00028	.3947	.4763	.5557	.3031	.4851
VAR00029	.0966	.4273	.5244	.3490	.3165

CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

	VAR00021	VAR00022	VAR00023	VAR00024	VAR00025
VAR00021	1.0000				
VAR00022	.2753	1.0000			
VAR00023	.7454	.3700	1.0000		
VAR00024	.2649	.5631	.2414	1.0000	
VAR00025	.4573	.4015	.6201	.0741	1.0000
VAR00026	.5185	.3903	.6954	.1526	.6552
VAR00027	.7198	.5692	.6982	.3665	.5232
VAR00028	.7198	.5692	.6982	.3665	.5232
VAR00029	.5724	.3793	.7169	.0069	.5295
	VAR00026	VAR00027	VAR00028	VAR00029	
VAR00026	1.0000				
VAR00027	.7668	1.0000			
VAR00028	.7668	1.0000	1.0000		
VAR00029	.6655	.6332	.6332	1.0000	

TABLAS DE FRECUENCIAS DE RESPUESTAS POR PREGUNTA EN SPSS

VAR00001 *Conoce la metodología de la Planeación Estratégica.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	3.3	3.3	3.3
	2.00	15	50.0	50.0	53.3
	3.00	13	43.3	43.3	96.7
	4.00	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

VAR00002 *Existe dentro de la Organización la actitud o Pensamiento Estratégico para utilizar esta metodología.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	6.7	6.7	6.7
	3.00	20	66.7	66.7	73.3
	4.00	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

VAR00003 *Es aplicado el Proceso de Planeación Estratégica en la universidad.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	3.3	3.3	3.3
	2.00	2	6.7	6.7	10.0
	3.00	13	43.3	43.3	53.3
	4.00	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

VAR00004 *Cuenta la Universidad con una declaración formal de la visión institucional.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	13.3	13.3	13.3
	2.00	6	20.0	20.0	33.3
	3.00	12	40.0	40.0	73.3
	4.00	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

VAR00005 *Cuenta la Universidad con una declaración formal de la Misión institucional*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	16.7	16.7	16.7
	2.00	24	80.0	80.0	96.7
	5.00	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

VAR00006 *Es desarrollado un estudio del medio ambiente externo a la Institución para Detectar oportunidades que éste le presenta.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	10.0	10.0	10.0
	3.00	16	53.3	53.3	63.3
	4.00	10	33.3	33.3	96.7
	5.00	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

TABLAS DE FRECUENCIAS DE RESPUESTAS POR PREGUNTA EN SPSS

VAR00007 *Es desarrollado un estudio del medio ambiente externo a la Institución para detectar amenaza que éste le presenta.*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
2.00	2	6.7	6.7	6.7
3.00	16	53.3	53.3	60.0
4.00	11	36.7	36.7	96.7
5.00	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

VAR00008 *Es desarrollado un estudio del medio ambiente interno a la Institución para detectar sus propias fortalezas.*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid 2.00	5	16.7	16.7	16.7
3.00	16	53.3	53.3	70.0
4.00	8	26.7	26.7	96.7
5.00	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

VAR00009 *Es desarrollado un estudio del medio ambiente interno a la Institución para detectar sus propias debilidades.*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid 2.00	2	6.7	6.7	6.7
3.00	18	60.0	60.0	66.7
4.00	9	30.0	30.0	96.7
5.00	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

VAR00010 *El diagnóstico de las oportunidades del medio externo es tomado como soporte para el diseño de las estrategias a desarrollar.*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid 2.00	1	3.3	3.3	3.3
3.00	19	63.3	63.3	66.7
4.00	9	30.0	30.0	96.7
5.00	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

VAR00011 *El diagnóstico de las amenazas del medio externo es tomado como soporte para el diseño de las estrategias a desarrollar.*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid 2.00	1	3.3	3.3	3.3
3.00	18	60.0	60.0	63.3
4.00	10	33.3	33.3	96.7
5.00	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

TABLAS DE FRECUENCIAS DE RESPUESTAS POR PREGUNTA EN SPSS

VAR00012 *La detección de fortalezas internas es tomada como soporte para el diseño de las estrategias a desarrollar.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	5	16.7	16.7	16.7
	3.00	14	46.7	46.7	63.3
	4.00	10	33.3	33.3	96.7
	5.00	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

VAR00013 *La detección de debilidades internas es tomada como soporte para el diseño de las estrategias a desarrollar.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	5	16.7	16.7	16.7
	3.00	15	50.0	50.0	66.7
	4.00	9	30.0	30.0	96.7
	5.00	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

VAR00014 *Se hace un estudio para determinar si se cuenta con los recursos financieros necesarios para apoyar el cumplimiento de las estrategias establecidas.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	8	26.7	26.7	26.7
	3.00	18	60.0	60.0	86.7
	4.00	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

VAR00015 *Se hace un estudio para determinar si se cuenta con los recursos humanos necesarios para apoyar el cumplimiento de las estrategias establecidas.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	10	33.3	33.3	33.3
	3.00	18	60.0	60.0	93.3
	4.00	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

VAR00016 *Se hace un estudio para determinar si se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para apoyar el cumplimiento de las estrategias establecidas.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	14	46.7	46.7	46.7
	3.00	14	46.7	46.7	93.3
	4.00	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

VAR00017 *Se hace un estudio para determinar si se cuenta con recursos materiales necesarios para apoyar el cumplimiento de las estrategias establecidas.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	14	46.7	46.7	46.7
	3.00	14	46.7	46.7	93.3
	4.00	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

TABLAS DE FRECUENCIAS DE RESPUESTAS POR PREGUNTA EN SPSS

VAR00018 *Son evaluadas las estrategias para saber si están cumpliendo eficientemente con su cometido.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	1	3.3	3.3	3.3
	3.00	23	76.7	76.7	80.0
	4.00	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

VAR00019 *Se procede a efectuar ajustes a las estrategias cuando se identifican diferencias de su comportamiento real en relación a su propósito original.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	9	30.0	30.0	30.0
	3.00	18	60.0	60.0	90.0
	4.00	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

VAR00020 *El personal recibe capacitación en materia de Planeación Estratégica.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	3.00	3	10.0	10.0	10.0
	4.00	16	53.3	53.3	63.3
	5.00	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

VAR00021 *Conoce en que consiste la Calidad en los servicios.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	16	53.3	53.3	53.3
	3.00	11	36.7	36.7	90.0
	4.00	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

VAR00022 *Se tiene una Cultura de Calidad Total en la Universidad.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	1	3.3	3.3	3.3
	3.00	12	40.0	40.0	43.3
	4.00	14	46.7	46.7	90.0
	5.00	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

VAR00023 *La planeación estratégica influye en la presencia de la calidad total en los servicios que proporciona la universidad.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1.00	2	6.7	6.7	6.7
	2.00	18	60.0	60.0	66.7
	3.00	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

TABLAS DE FRECUENCIAS DE RESPUESTAS POR PREGUNTA EN SPSS

VAR00024 *La Calidad en el servicio es una de las principales estrategias dentro de la Planeación.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	3	10.0	10.0	10.0
	3.00	17	56.7	56.7	66.7
	4.00	9	30.0	30.0	96.7
	5.00	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

VAR00025 *La actual gestión Universitaria esta diseñada con orientación al cliente.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	3.00	14	46.7	46.7	46.7
	4.00	15	50.0	50.0	96.7
	5.00	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

VAR00026 *Es desarrollado un estudio de identificación de quiénes son los clientes de la Institución.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	10	33.3	33.3	33.3
	3.00	15	50.0	50.0	83.3
	4.00	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

VAR00027 *Son identificadas con precisión las expectativas y necesidades de los clientes de la Universidad*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	10	33.3	33.3	33.3
	3.00	15	50.0	50.0	83.3
	4.00	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

VAR00028 *Son realizadas mediciones de la calidad en los servicios que proporciona la Universidad.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	3.00	7	23.3	23.3	23.3
	4.00	20	66.7	66.7	90.0
	5.00	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2005

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Fernando Cano Arroyo**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Luis Alfredo Valdés Hernández	Presidente
M.A. Gerardo Sánchez Ambriz	Vocal
M.A. Luis Enrique Hernández Ruiz	Secretario
M.A. José Manuel González Soto	Suplente
M.A. María Teresa Muñoz García	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 17 de marzo de 2005

El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez