UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EN LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR INTERCULTURAL: UN ESTUDIO DE CASO.

QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS PRESENTA

IVÁN NOEL ÁLVAREZ SÁNCHEZ

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MÓNICA VELARDE VALDEZ

CULIACÁN, ROSALES, SINALOA, FEBRERO DE 2015

AGRADECIMIENTOS

Para la realización de este trabajo de investigación, quiero expresar mi agradecimiento a la Universidad Autónoma Indígena de México, por el gran apoyo recibido para realizar mis estudios. De igual manera agradezco a Conacyt por el financiamiento otorgado y la Universidad de Occidente, especialmente al equipo del Doctorado en Ciencias Administrativas, por haberme dado una formación profesional con un alto nivel de calidad.

De manera muy especial quiero expresar mi Gratitud a mi directora Dra. Mónica Velarde Valdez, por su valiosa orientación en el proceso de construcción de mi tesis, agradezco sus palabras y apoyo profesional en este nivel de investigación científica.

De igual forma a las Dras: Aida Alvarado Borrego y Dra. Ana Virginia Maldonado Alcudia, por sus valiosas observaciones y recomendaciones, sin las cuales no hubiera sido posible terminar esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS 3

INTRODUCCIÓN 11

CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. 16

INTRODUCCIÓN 16

1.1. Contexto del problema de investigación. 17

1.2. La educación superior de calidad en el contexto internacional, nacional y local. 19

1.2.1. Las Universidades Interculturales. 25

1.3.- Estrategias administrativas en la gestión educativa. 27

1.4. La calidad de servicio educativo. 31

1.5.- Planteamiento del problema. 36

1.5.1. Descripción del problema. 37

1.5.2. Alternativas de solución. 45

1.5.3. Formulación del problema. 45

1.5.4. Sistematización del problema de investigación. 46

1.6. Delimitación del problema. 47

1.7. Objetivos. 48

1.7.1. Objetivo general y específicos. 48

1.8. Justificación. 49

1.9. Hipótesis o Supuestos de investigación. 50

1.10. Limitaciones del estudio. 50

CAPÍTULO II.- ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EN LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO. 51

INTRODUCCIÓN 51

2.1. Definiendo del término de gestión. 52

2.2. Paradigma funcionalista de administración de la gestión educativa. 55

2.2.1. Administración burocrática. 56

2.2.2. Administración idiosincrática. 58

2.2.3. Administración integradora 59

2.3. Antecedentes históricos e investigativos en el estudio de la gestión educativa en las IES Interculturales. 61

2.4. Gestión educativa. 63

2.4.1. Dimensiones de la gestión educativa. 65

2.4.1.1. Dimensión pedagógica. 67

2.4.1.2. Dimensión organizacional. 69

2.4.1.3. Dimensión comunitaria. 70

2.4.1.4. Dimensión administrativa. 72

2.5. Modelos de gestión de la calidad aplicados en la educación. 75

2.6.1. Modelo del ciclo de Deming. 75

2.6.2. Modelo Malcolm Baldrige. 76

2.6.3. Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM). 77

2.6.4. Norma ISO 9000: 2000. 79

2.7. Estrategias. 80

2.7.1. Formulación e implementación de estrategias. 84

2.7.2. Escuelas del pensamiento estratégico 85

2.7.3. Gestión educativa estratégica. 87

2.7.4. Estrategias administrativas en la gestión educativa. 90

2.7.5. La función estratégica del proceso administrativo en las IES Interculturales. 92

2.8. Las IES Interculturales vista como una organización. 94

CAPÍTULO III.- CALIDAD EN EL SERVICIO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL CONTEXTO DE LAS IES INTERCULTURALES. 99

INTRODUCCIÓN..... 99

3.1. Epistemología de la calidad. 101

3.2. Evolución histórica de la calidad. 102

3.3. Principales autores de la calidad..... 106

3.4. Conceptualización de la calidad de la enseñanza universitaria. 114

3.5. Calidad en el servicio aplicada en la educación. 115

3.6. Cultura organizacional y calidad total..... 120

3.7. Calidad total en la educación superior intercultural..... 123

3.8. La Educación Superior Pública. 125

3.8.1. Universidades Interculturales. 126

CAPÍTULO IV. DECISIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS DE LA INVESTIGACIÓN. 129

INTRODUCCIÓN..... 129

4.1.1. Metodología cuantitativa. 132

4.1.2. Metodología cualitativa..... 134

4.2. Integración de métodos. 139

4.3. Estrategia de investigación. 142

4.3.1. Metodología empleada en la investigación. 143

4.3.2. Tipo de investigación. 146

4.3.3. Consideraciones para su aplicación..... 149

4.3.4. Criterios de validez. 150

4.4. Investigación de campo. 152

4.4.1. Diseño de la investigación campo. 154

4.4.2. Selección de la muestra. 156

4.4.3. Técnicas de recolección de datos. 158

4.4.4. Análisis de los datos. 160

CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN. 164

INTRODUCCIÓN 164

5.1. Universidad Autónoma Indígena de México. 165

5.1.2.- Ubicación geográfica. 166

5.1.3.- Antecedentes históricos. 167

5.1.4.- Estructura Orgánica inicial y actual. 169

5.2. La gestión educativa en la institución intercultural UAIM. 172

5.3. Caracterización de la gestión educativa. 178

5.3.1. Modelo Educativo de la UAIM. 179

5.3.2. Estructura académica. 184

5.3.3. Sistema de becas. 186

5.3.4. Interculturalidad. 187

5.4. Estrategias administrativas para la calidad del servicio. 188

5.4.1. Estructura organizacional. 192

5.4.2. Infraestructura física y tecnológica. 197

5.4.3. Recursos financieros. 202

5.4.4. Procesos orientados en la calidad. 206

5.5. Compromiso con la calidad en la UAIM. 209

CAPÍTULO VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. 214

6.1. CONCLUSIONES. 215

6.2.- RECOMENDACIONES. 229

BIBLIOGRAFÍA 234

ANEXOS 248

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Precursores modernos de la gestión. 54

Tabla 2. Principales elementos de la dimensión pedagógica. 68

Tabla 3. Elementos en la dimensión organizativa de la gestión educativa. 70

Tabla 4.- Alcances de la dimensión administrativa. 73

Tabla 5. Las 5 P de las estrategias de Mintzberg. 83

Tabla 6. Evolución histórica de la calidad 104

Tabla 7. Los catorce puntos de Deming. 108

Tabla 8. Principales autores de la calidad. 113

Tabla 9. El proceso de investigación científica. 131

Tabla 10. Características del paradigma cuantitativo. 134

Tabla 11. Principales características de la metodología cualitativa. 136

Tabla 12. Criterios para el estudio de caso. 144

Tabla 13. Tipos de investigación por fuente principal de información. 146

Tabla 14. Tipo de investigación por alcance y profundidad. 148

Tabla 15. Modelo de abordaje general de la investigación. 152

Tabla 16. Etapas de la recolección de datos. 155

Tabla 17. Matriz de alineamiento metodológico. 162

ÍNDICE DE ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ANUIES: Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación
BM: Banco Mundial
BID: Banco Interamericano de Desarrollo
CDI: Comisión Nacional Para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
CGEIB: Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe.
CIEES: Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior.
CONACYT: Consejo Nacional para la Ciencia y la Tecnología.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe
EEES: Espacio Europeo de Educación Superior
EIB: Educación Intercultural Bilingüe
EEES: Espacio Europeo de Educación Superior
ESP: Educación Superior Pública
FMI: Fondo Monetario Internacional
IES: Instituciones de Educación Superior
OEI: Organización de los Estados Iberoamericanos
OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PIFI: Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional
PROMEP: Programa para el Mejoramiento del Profesorado
PRONABES: Programa Nacional de Becas para la Educación Superior
SEN: Sistema Educativo Nacional
SES: Subsecretaría de Educación Superior
SEP: Secretaría de Educación Pública.
UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
UAIM: Universidad Autónoma Indígena de México.

INTRODUCCIÓN

La educación superior es una pieza clave para el desarrollo económico de un país, a través de ella se acreditan conocimientos, habilidades y capacidades para el desempeño de una profesión y es la mejor garantía de un empleo estable[1]. En este sentido en México, las universidades interculturales son un campo aún emergente tanto de la investigación académica como de la planeación política e institucional[2], es necesario que las principales autoridades educativas y de gobierno, eleven su compromiso y recursos económicos, tecnológicos y de infraestructura para el fortalecimiento de esta propuesta intercultural en beneficio de una educación más justa y accesible en nuestro país.

La gestión educativa en las Instituciones de Educación Superior Interculturales (IESI)[3], es un elemento determinante de calidad en el desempeño, sobre todo hace que la educación sea funcional en la vida de sus titulares académicos (los estudiantes), incrementa la descentralización de los procesos de decisión e imparte efectividad a los recursos humanos y financieros, para obtener mejores productos y servicios.

En la aplicación de estrategias administrativas, surgen características que se implementan para mejorar la gestión educativa de la institución, esto beneficia a toda la comunidad universitaria, pero principalmente en la formación del alumno (titular

---

[1] SEP (2014) Las Universidades Interculturales entre sus propósitos es el explorar modalidades de atención educativa para jóvenes que aspiren a cursar el nivel de Educación Superior, tanto de origen indígena como de otros sectores sociales, interesados en impulsar fundamentalmente el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas.
[2] Gunter (2011), En su libro presenta un análisis detallado sobre la interculturalidad y su impacto desde el punto de vista educativo.
[3] Las Instituciones de Educación Superior Interculturales se identificará en esta investigación con las siglas IESI.

académico), con altos estándares de calidad educativa que sean capaces de afrontar las necesidades y retos que tiene el mercado laboral.

Esta investigación fue realizada en la Universidad Autónoma Indígena de México[4], ubicada en la parte norte del Estado de Sinaloa, en la comunidad de Mochicahui, correspondiente al municipio de El Fuerte, Sinaloa y aporta información relevante sobre la aplicación de estrategias administrativas en la gestión educativa para mejorar la calidad del servicio en las instituciones de educación superior interculturales.

El interés por estudiar esta problemática, se debe a la creciente necesidad de conocimientos relacionados con la gestión educativa específicamente en la aplicación de estrategias administrativas que aporten cambios sustanciales en las instituciones interculturales, con el objeto de mejorar la calidad educativa, de los servicios y que sean consideradas por la sociedad como una atractiva opción para el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios en la vida profesional. De tal manera que los resultados de esta investigación puedan ilustrar y servir como guía para orientar los esfuerzos de estas instituciones interculturales en la solución de sus problemas y de esta forma ofrecer una educación de calidad.

Esta investigación muestra un análisis explicativo acerca de cuál es el impacto de las estrategias administrativas de la gestión educativa para el logro de la calidad del servicio en la UAIM, así como obstáculos que se han presentado en la aplicación de estas

[4] La Universidad Autónoma Indígena de México se identificará en esta investigación con las siglas de UAIM.

estrategias y el compromiso de los directivos en mejorar ofrecer servicios de calidad a la comunidad universitaria. De igual manera, se aporta teoría, metodología y elementos de diagnóstico para conocer, interpretar y analizar la situación de esta institución de educación superior intercultural.

Es importante señalar que tomando en consideración las limitaciones de tiempo y recursos económicos, para llevar a cabo una investigación en una muestra más amplia de instituciones de educación superior interculturales en México, se decidió estudiar las estrategias administrativas de la gestión educativa para la calidad del servicio en la Universidad Autónoma Indígena de México, un estudio de caso, debido a que es la única en el Estado de Sinaloa y cuenta con la mayor matrícula a nivel nacional, por su impacto y diversidad intercultural que tiene en México y a nivel internacional, por las enseñanzas que indudablemente dejará y porque creemos que de esta manera, su contribución al campo del conocimiento de las ciencias administrativas, así como una aportación a la gestión educativa de calidad en las IES Interculturales del país.

En este sentido, la interrogante central que orienta la presente investigación, plantea conocer de qué manera las estrategias administrativas de la gestión educativa han impactado en la calidad del servicio en una IES Intercultural. Bajo esta perspectiva el contenido de esta investigación está estructurado de la siguiente forma: en el I.- Capítulo se presenta la contextualización del problema de investigación, el contexto de las IES y se analizan diversos puntos de vista de algunos autores acerca de la calidad educativa en el contexto internacional, nacional y local, así como las estrategias administrativas de la

gestión educativa, además se describe el planteamiento del problema que suscita esta investigación, las interrogante central los objetivos alcanzables que orientan el desarrollo de este trabajo.

En el II.- Capítulo, son analizadas las teorías y conceptos relacionados con las estrategias administrativas en la gestión educativa para la calidad del servicio e incluye: el planteamiento de la gestión, las IES interculturales vistas como organización, así como las estrategias administrativas de la gestión educativa y las dimensiones de la gestión educativa.

En lo referente al III.- Capítulo, se encuentran las teorías y definiciones de la calidad del servicio de la gestión educativa en el contexto de las IES interculturales, estableciendo la segunda parte del marco teórico referente a esta investigación, se abordan los principales autores de la calidad, así como las aportaciones relevantes para este estudio, la conceptualización de la calidad del servicio en la enseñanza superior, la cultura organizacional, además la calidad total en la educación intercultural por último la función de la secretaria de educación pública y las universidades interculturales.

El en IV.- Capítulo, se aborda la metodología de la investigación utilizada, se explicitan las definiciones teórico-metodológicas, técnicas adoptadas y aplicadas en el proceso de investigación. Es decir, se presentan las técnicas de acopio, tratamiento, análisis e interpretación de los datos e información obtenida.

El V.-Capítulo, se presentan los resultados de esta investigación, se analizan los datos relacionados con los antecedentes históricos de la UAIM, su estructura orgánica, la gestión

educativa y la calidad de los servicios en las IESI, características de la gestión educativa, estrategias administrativas de la gestión educativa, calidad del servicio y el compromiso con la calidad en la UAIM.

Finalmente, el VI Capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones, que se consideraron pertinentes para superar la problemática investigada y la situación de esta institución.

CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de Educación Superior, como organización deben enfrentar los cambios económicos, políticos y culturales que suceden en un mundo globalizado, en nuestra nación, así como localmente; estos cambios repercuten en la educación de las personas principalmente con la calidad de servicio educativo requerido para el fortalecimiento de su aprendizaje.

Estas instituciones educativas, han desempeñado primordialmente la labor de formar profesionistas destinados a cubrir las necesidades de la sociedad, se han encargado también del fomento y desarrollo de la investigación básica y aplicada, así como de la difusión y la extensión de la cultura y de ser uno de los actores primordiales en materia de vinculación con el sector productivo y el sector social.

Por lo tanto, la responsabilidad que tienen las instituciones de educación superior dentro de sus objetivos institucionales, es de crear condiciones, para que se ofrezca una educación de calidad que permita su desarrollo y contar con las evidencias que prueben su progreso y así apoyar con la misión de brindar educación a los mexicanos.

En este capítulo se estudiará el análisis del contexto de las Instituciones de Educación Superior y de las interculturales, la educación superior de calidad en el contexto internacional, nacional y local, las estrategias administrativas en gestión educativa, calidad de servicio educativo y en segundo lugar el planteamiento del problema, descripción del

problema, escenarios futuros de las IES y alternativas de solución a la problemática, así, como la formulación del problema de investigación y sistematización; posteriormente se plantean los objetivos de la investigación, hipótesis, justificación y delimitación de la investigación.

1.1. Contexto del problema de investigación.

La educación superior, es considerada componente fundamental de impulso para el desarrollo socioeconómico, a través de ella, se acreditan conocimientos, habilidades y capacidades para el desempeño de una profesión y es la mejor garantía de un empleo estable, por lo cual, se ha convertido en una de las piedras angulares del desarrollo social y económico de las naciones, actualmente se está introduciendo en los sistemas universitarios de todo el mundo mecanismos de evaluación establecidos por los gobiernos y ministerios de educación, en su esfuerzo de hacer más racional y transparente la asignación de recursos para las instituciones de educación.

Estos mecanismos de evaluación ponen a las universidades en un mercado competitivo por resultados, eficiencia y reconocimiento, a los cuales están asociados recursos que vienen de los fondos públicos y llevan a la introducción de mecanismos de gestión de tipo empresarial en la dirección de las universidades.

A nivel mundial, la educación es tomada como una variable, para medir el desarrollo económico de un país, donde a través de su función de investigación, sus actividades

cooperativas y sus alianzas con los sectores sociales, la educación superior esta llamada a hacer una contribución de nuevos caminos para un mejor futuro en la sociedad.

Asimismo, la UNESCO, recomienda a los ministerios de educación especialmente en los países en vías de desarrollo, sobre los principales problemas que aquejan a las instituciones de educación superior en el mundo y cómo deberán afrontar los siguientes retos:

> “Participar activamente en la solución de los principales problemas globales, regionales y locales (como pobreza, hambre, analfabetismo, exclusión social, exacerbación de las desigualdades en los niveles nacionales e internacionales, la ampliación de la brecha entre países industrializados y en desarrollo y la protección del ambiente) y trabajar intensamente en la generación de propuestas y recomendaciones que promuevan el desarrollo humano sustentable, la ampliación del conocimiento, el respeto universal por los derechos humanos, la igualdad de derechos para mujeres y hombres, la justicia y la aplicación de principios democráticos dentro de sus propias instituciones y en la sociedad, la comprensión entre las naciones, y entre las etnias, religiones culturas y otros grupos, en favor de una cultura de paz y no-violencia y en la construcción de una solidaridad intelectual y moral”. (Reales Chacón, L. J., Arce Aguirre, J. A. & Heredia Gómez, F. A.).

Se resalta el compromiso que tiene la UNESCO, para contribuir a la paz y la seguridad del mundo, promoviendo mediante la educación, la ciencia y la tecnología, mediante la

colaboración entre las naciones a fin de asegurar el respeto a la justicia y al estado de Derecho y la Educación como ejes claves para mejorar la calidad humana.

En México, la responsabilidad de las instituciones de educación recae en la Secretaria de Educación pública (SEP), es quien se encarga de proporcionar la educación a todos los mexicanos y teniendo como referencia: la educación es la base del progreso de las naciones y del bienestar de los pueblos, la SEP difunde que:

> "En México, tenemos una larga tradición de aprecio por la educación. La altísima prioridad que los mexicanos le damos a la educación se plasma en el Artículo Tercero Constitucional que establece como obligación del Estado promover una educación laica, gratuita, participativa, orientada a la formación de ciudadanos libres, responsables, creativos y respetuosos de la diversidad cultural. Una educación que impulse el desarrollo digno de la persona, que pueda desenvolver sus potencialidades, que le permita reconocer y defender sus derechos, así como cumplir con sus responsabilidades" (SEP, 2012).

Es de reconocerse el compromiso que tiene la SEP, para llevar educación a todos los mexicanos, no importando las lejanías, como es el caso de las comunidades indígenas para que puedan adquirir conocimientos que le ayuden a preservar su lengua y su cultura.

1.2. La educación superior de calidad en el contexto internacional, nacional y local.

Muchos de los problemas que surgen al analizar el significado de educación de calidad, vienen provocados por la polisemia y la complejidad que los caracterizan, en efecto, este término comenzó a circular a comienzos de los años ochenta del siglo pasado, llegando a convertirse con el paso del tiempo en un elemento clave dentro del discurso de las políticas educativas para la mayoría de los países.

Las exigencias que plantea la sociedad al exigir una educación de calidad, han conducido a que se magnifique el interés por la gestión de la calidad educativa, tanto en la política internacional, como la nacional se busca el mejoramiento de los servicios educativos mediante las técnicas de la calidad.

La influencia de organismos internacionales en busca de alternativas en la mejora de los servicios educativos ha sido decisiva principalmente la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO); la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); la Organización de los Estados Iberoamericanos (OEI); así como de organismos financieros, entre los que destacan la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (Hernández, 2006).

Estos organismos (socioculturales y financieros), proponen similitudes y significativas coincidencias, que ponen el acento, en que las reformas para realizar cambios en la educación superior han de dar prioridad a la calidad, la evaluación y la acreditación de acuerdo a estándares internacionales en pro de mejorar de los servicios ofrecidos por las instituciones.

En Europa, las aportaciones de Francia, Italia, el Reino Unido y Alemania, en materia de educación universitaria, configuran la Declaración de la Sorbona, en la ciudad de Paris en 1998, se generaron nueve propuestas educativas, para armonizar la educación superior en la Unión Europea. Esta Declaración recibe el apoyo de España y 31 países europeos firmándose así la Declaración de Bolonia de 1999, que serviría como base para redefinir el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), dentro de sus postulados esta, el posibilitar la promoción de la cooperación europea para garantizar la calidad de la educación superior mediante criterios prestablecidos y metodologías homogéneas con todas las implicaciones en materia de estándares e indicadores de calidad para los sistemas educativos de los 40 países miembros (Goñi, 2005).

Asimismo, en la Declaración de Bolonia de 1999, se recomienda que los sistemas de educación superior de los países miembros incrementen la comparabilidad, la compatibilidad, la transparencia; y la flexibilidad de los programas académicos ofrecidos por las instituciones. Recomendación que sólo puede entenderse, como una demanda de similares sistemas de valoración de la calidad, por ello, la educación superior posee un papel decisivo en el desarrollo de los ciudadanos y de las sociedades modernas, en la medida en que favorece el avance social, cultural y económico, la ciudadanía activa y los valores éticos (Moledo, 2004).

En el ámbito latinoamericano existen diversos organismos como, la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Comisión Económica para la América Latina y el Caribe (CEPAL), han centrado en la exposición de diversas estrategias, para el desarrollo

basándose en la necesidad de atender el desarrollo social y el bienestar de la humanidad, mediante una mejor educación.

Algunos pilares básicos de las políticas educativas propuestas en América Latina, según Rodríguez (1995), son: la gobernabilidad de la educación, modernización de la administración, el mejoramiento de la actuación de la escuela, la profesionalización de las actuaciones educativas y los elementos que garantizarían la eficiencia y efectividad de los recursos invertidos en el sector.

Al respecto Arrellano (2005), señala que la educación es vista reiterativamente como el motor para el desarrollo económico y social y como un proceso permanente y continuo que se extiende a lo largo de toda la vida, para poder servir de base a las transformaciones socioeconómicas que las distintas sociedades deben promover para garantizar un desarrollo social equitativo.

En el orden nacional, el sistema educativo mexicano, la calidad de la educación está determinada por la capacidad que tienen las instituciones para preparar al individuo destinatario de la educación, de tal modo que pueda adaptarse y contribuir al crecimiento y desarrollo económico y social mediante su incorporación al mercado laboral.

Actualmente la educación superior en México, ha tenido efectos sumamente positivos sobre el país, ya que ha abierto las posibilidades para que éste se inserte dinámicamente en la economía global (ANFECA, 2013). Este nivel de educación ha tenido gran relevancia sobre la economía nacional, elevando el ingreso familiar y mejorando los procesos productivos mediante dos efectos: el directo, elevando la calidad y el nivel de

especialización productiva del país, y en forma indirecta, creando un acervo de conocimientos que tienen efectos acumulativos sobre el desarrollo nacional.

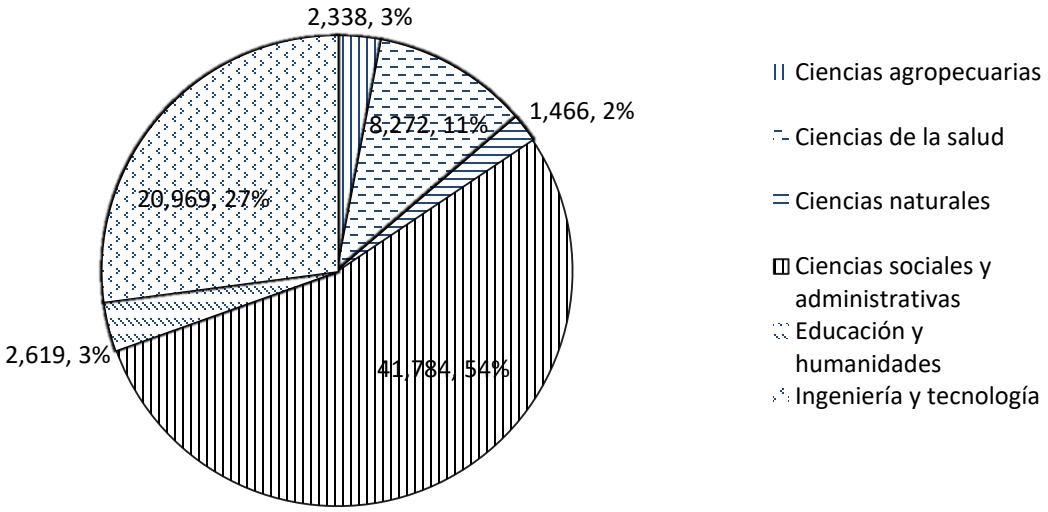
En este marco, la SEP y los organismos acreditadores como: el Consejo Para la Acreditación de Educación Superior (COPAES) y la Asociación Nacional de Universidades Institucionales de Educación Superior (ANUIES), tiene entre sus funciones la acreditación de instituciones públicas, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), acreditan tanto a los programas de posgrado como a licenciatura, en diversos campos del conocimiento, tienen el compromiso de evaluar a todas las instituciones de educación superior pública, cuyos objetivos son: coadyuvar al mejoramiento de la calidad de la educación superior en México, a través de la evaluación diagnóstica las funciones institucionales de los programas educativos que se ofrecen, propiciando que los modelos de organización académica y pedagógica orienten al aprendizaje como un proceso a lo largo de la vida.

En el contexto regional a través de las Revisiones de la Educación Superior en el Desarrollo Regional y de las Ciudades, la OCDE (2007), contribuye a la generación de una educación superior de calidad para el desarrollo económico, social y cultural de las ciudades y regiones, las revisiones analizan cómo el sistema de educación superior impacta en el desarrollo local y regional, así como las formas de cómo mejorar estos efectos, de igual forma, estas revisiones también examinan la contribución de la educación superior en los aspectos sociales, culturales y en el desarrollo del ambiente, así como la capacidad de implementación regional.

Por lo tanto, el compromiso de las instituciones de educación superior hacia las ciudades y las regiones en las que se encuentran es cada vez mayor. Al mismo tiempo, estas comunidades buscan movilizar la educación en apoyo a su desarrollo económico, social y cultural.

En Sinaloa el sistema de educación superior cuenta con una matrícula de 77 mil 448 alumnos y operan en el Estado, más de 70 centros de enseñanza superior, que atienden al 86.4% de la demanda existente en este nivel (ANUIES 2012). Un problema fundamental de la educación superior en Sinaloa ha sido la desarticulación que ha existido entre los centros educativos y los mercados laborales, lo que ha provocado una gran distorsión de la oferta educativa y la matrícula como se muestra en la figura 1. Actualmente, el 54% de los alumnos inscritos en las instituciones de educación superior de Sinaloa se concentran en carreras relacionadas con el área de ciencias sociales y administrativas, que presentan un mercado de trabajo saturado (ANUIES, 2012)

Figura 1. Matrícula total por áreas de estudio en Sinaloa



Fuente: elaboración propia (2012), con datos de ANUIES (2012).

1.2.1. Las Universidades Interculturales.

Dentro de los propósitos del Programa Nacional de Educación 2001-2006, se resalta la necesidad que tienen las comunidades indígenas de tener los servicios de educación superior y por iniciativa de la Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe (CGIEB), de la Secretaría de Educación Pública, en el año 2003 surgen las universidades interculturales(UI).

Las Universidades Interculturales son proyectos educativos estratégicos que han sido impulsados por la CGEIB y la SEP, su propósito es explorar modalidades de atención educativa pertinente para jóvenes que aspiren a cursar el nivel de educación superior, tanto de origen indígena como de otros sectores sociales, interesados en impulsar

fundamentalmente el desarrollo de los pueblos, comunidades indígenas y en aplicar los conocimientos construidos a contextos diversos (CGEIB, 2009).

Su creación, obedece justamente a esta necesidad elemental de justicia educativa, de ampliar la proporción de los indígenas en la matrícula de educación superior. Las universidades interculturales, se ubican en regiones densamente indígenas, no son exclusivamente para indígenas, pero si preferentemente para ellos, por el lugar donde se encuentran ubicadas.

Actualmente están operando diez universidades interculturales en México las cuales son: La Universidad Intercultural del Estado de México, La Universidad Intercultural de Tabasco, La Universidad Intercultural de Chiapas, La Universidad Intercultural de Puebla, La Universidad Intercultural Maya de Quintana Roo, La Universidad Intercultural Guerrero, La Universidad Indígena Intercultural de Michoacán, otra Universidad Intercultural depende de una universidad convencional de las más prestigiadas del país: La Universidad Veracruzana, La Universidad Indígena Intercultural Ayuuk es una universidad privada sin fines de lucro, que forma parte del Sistema Universitario Jesuita y recibe apoyo de la Universidad Iberoamericana y por último La Universidad Autónoma Indígena de México (UAIM), que es la citada para esta caso de estudio siendo la más antigua de esta lista, con fecha de creación el 5 de diciembre del 2001, cuenta con subsidio federal y estatal y obtuvo el reconocimiento como universidad intercultural en el 2003.

1.3.- Estrategias administrativas en la gestión educativa.

Los sistemas educativos están en constante cambio, como una forma de responder a las necesidades de una sociedad globalizada, dichos cambios han introducido el concepto de estrategias, gestión y calidad en el sistema educativo, proveniente del mundo empresarial.

La gestión es vista como un sistema de organización del poder (Gualejac 2005, citado por Saldaña, 2008), instituida por un conjunto de técnicas administrativas, procedimientos de organización y estrategias de posicionamiento institucional, cuya fortaleza radica la operación de los individuos a favor de la organización.

Las técnicas administrativas: planificar, organizar, controlar, dirigir, ayudan a cumplir con los objetivos que tiene la organización, sin cuestionar cual es la finalidad (sector financiero, industrial, comercial o educativo), sean empresas grandes o pequeñas, se deben establecer parámetros que los lleven a alcanzar sus metas y objetivos, es aquí donde necesitan de la gestión para lograrlo.

Por lo anterior, es importante que los sistemas educativos, se apoyen de la gestión educativa para llevar a cabo sus procesos organizacionales y dar solución a los diferentes problemas dentro del manejo de su estructura educativa y poder cumplir con los objetivos y metas que tienen proyectadas.

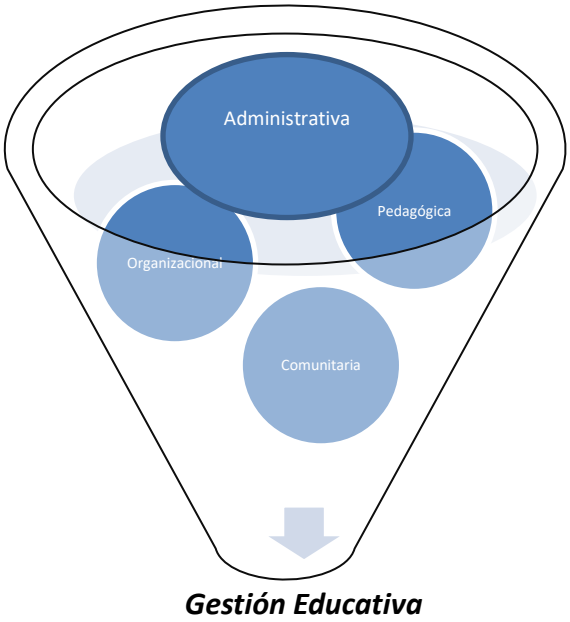
La importancia que tiene el uso de la gestión en el ámbito educativo señala Machado (2013), nace a partir de los procesos descentralizadores tales como; autogestión, apoderamiento o empoderamiento y delegación de funciones que se vivieron en la década de los setenta en los países desarrollados y particularmente en Latinoamérica.

Ante estas demandas en el funcionamiento de las organizaciones universitarias, generan grandes desafíos sobre problemas de calidad en Educación; en su propuesta (García 2002, citado por Lavin, 2012), sustenta que el buen funcionamiento de las escuelas es una condición necesaria para lograr la calidad de la educación, reconociéndole un grado autonomía para tomar decisiones pedagógicas y administrativas.

Asimismo, Rodríguez (2013), señala que la gestión educativa se orienta hacia la descentralización de la toma de decisiones, la flexibilidad de los procesos, al trabajo participativo y colegiado que dé seguimiento y evaluación de los proyectos institucionales para mejorar la calidad de los servicios.

El proceso, análisis y fundamentación de la práctica directiva en las instituciones educativas, se plantean las siguientes cuatro dimensiones de la gestión educativa de (Frigerio & Poggi 1992, citados en UPN, 2013), Pedagógica-didáctica; Organizacional; Comunitaria; Administrativa y se articulan a partir del eje conductor Planeación– Evaluación del proyecto educativo, ya que otorgan direccionalidad y evidencia del proceso educativo a la gestión como se muestra en la siguiente figura 2 es decir, tanto fijan los objetivos de la conducción en el caso de la planeación; así como ubican los resultados en el caso de la evaluación institucional.

Figura 2. Dimensiones de la gestión educativa.



Fuente: Elaboración propia, con datos de Frigerio & Poggi (1992).

Para efectos de esta investigación se describe la dimensión administrativa, con el objeto de analizar de qué manera las funciones directivas, incluyen estrategias de manejo de su estructura organizacional, recursos financieros, estructura física y tecnológica, procesos certificados, así como el manejo de la información relevante y significativa para la toma de decisiones, que conduzcan al logro los objetivos de la institución.

En este sentido, la gestión administrativa implica tomar decisiones y ejecutarlas para alcanzar los objetivos, sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas burocráticas, generan efectos perniciosos que se alejan de sus principios originales de atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización (UPN, 2013).

Se aprecia la dimensión administrativa como una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempos disponibles, involucrando las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas.

Lo anterior se denota la importancia de definir estrategias necesarias para tomar decisiones en el momento que se requieran, Quinn (1993), señala que una estrategia es “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar”. Según esta definición, una estrategia debe ser racionalmente planificada, esto determina metas y objetivos a largo plazo, distribución adecuada de recursos, y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior, al respecto Mintzberg (1997), plantea que aun cuando acepta la existencia de estrategias que nacen bajo planificación, muchas veces las estrategias pueden provenir del interior de la organización en ausencia de un plan formal, como respuesta a circunstancias no previstas.

La implementación de estrategias administrativas en las instituciones de educación superior interculturales (IESI), le ayudarán a evaluar las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas, sus expectativas educativas de la comunidad para desarrollar estrategias que satisfagan las necesidades de sus estudiantes y fortalecer desarrollo económico de la región y del país.

Algunas de las tendencias actuales en cuanto al mejoramiento de la calidad del servicio, con relación a las IESI, apuntan a la utilización de normas surgidas para el mejoramiento de la calidad de la gestión empresarial, como entorno teórico para el diseño e

implementación de sistemas de gestión de calidad en instituciones universitarias (Polo, 2012), en virtud de que sus demandantes, así como sus actores tanto internos como externos exigen servicios más eficientes y oportunos, donde sus procesos se estandaricen logrando así más rapidez en ellos.

1.4. La calidad de servicio educativo.

El concepto calidad, en sentido general, ha sido objeto de múltiples definiciones, cada una de las cuales se centra en uno o algunos de sus rasgos más importantes, aunque su esencia está relacionada con el grado de satisfacción que ofrece un (producto-servicio) ante necesidades materiales de las personas para los cuales está destinado.

Los criterios valorativos sobre la calidad han ido evolucionando históricamente, han transitado desde una concepción de calidad centrada en el producto, en el resultado final, hasta la calidad total, visión en la que calidad se refiere a la de todos los factores, productos y servicios, a los procesos productivos y de gestión y a los recursos técnicos y humanos.

La aparición del concepto moderno de calidad, y en particular el de calidad total y sus puntos esenciales, hace pensar en nombres como Phillips Crosby, Edward Deming, Joseph Juran, Peter Senge, sus ideas se desarrollan históricamente en las condiciones de un mercado saturado, altamente competitivo, en el inicio de los años noventa. Cada uno en situaciones y entornos diferentes ha examinado las diversas circunstancias relacionados con la calidad de los procesos sustantivos organizacionales (Paredes & García, 2013).

La definición de calidad de Crosby (Soin, 1997), está asociada con el cumplimiento de los requisitos de un cliente desde la primera vez, plantea que se pueden crear soluciones a problemas complicados, si se descompone esos problemas en sus causas básicas.

Desde el inicio de los años ochenta, se ha incrementado en muchos países el interés por la calidad de la educación superior, el cual se explica, entre otros factores, por la globalización y las consecuencias que esta fase del capitalismo ha traído en la conformación de la denominada sociedad del conocimiento, las relaciones Instituciones de Educación Superior Estado–mercado y la expansión y diversidad de los sistemas de educación superior.

La calidad educativa ocupa hoy día un lugar prioritario en los procesos de transformación universitaria, Tunnermann, (2009), establece que, la pertinencia, la gestión eficaz y transparente, calidad en los servicios ofrecidos la fidelidad a las misiones substanciales de la Universidad, la dimensión internacional del quehacer universitario y el ejercicio de una autonomía responsable.

La UNESCO (1998), la calidad se refiere a:

> “A las funciones y actividades principales de la educación superior: calidad de la enseñanza, formación y de investigación, se traduce en calidad del personal y de los programas, como consecuencia de la enseñanza y la investigación, también se debe prestar atención a la calidad de los alumnos, de la infraestructura y el entorno de la institución (p.16).

La UNESCO reconoce que, para lograr la calidad en la educación superior el proceso de evaluación y apreciación de la calidad debe de contar con la participación activa del personal administrativo, de enseñanza e investigación, de estudiantes, dirigentes y se debe centrar en un proceso de modernización y de rendición de cuentas.

En México a partir de las políticas educativas impulsadas por el Estado e iniciativas de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), se han diseñado y puesto en marcha distintos programas y mecanismos que recuperan el discurso de la calidad, centrado en la evaluación, con el propósito de configurar un sistema de educación superior de calidad.

La calidad en la educación superior existe varias las definiciones sobre esta concepción, lo que refleja su complejidad. Para (Valdés 1999, citado en Silva 2009), la noción de calidad en educación superior plantea lo siguiente:

> “La dificultad radica en que la percepción de lo que significa una educación de calidad, depende de quién es el sujeto que efectúa la demanda y desde qué lugar la formula. Los distintos actores sociales interesados en la educación, suelen tener expectativas diferentes acerca de lo que debe entregar la educación y, en consecuencia, cada uno de ellos entiende lo que es calidad en función de sus necesidades y de la forma en que éstas son expresadas en las distintas demandas que le efectúan al sistema. Por ello, hay tantos contenidos del concepto como grupos que lo formulan.”

En este sentido la calidad de la educación se refiere a las características del proceso y a los resultados en la formación del hombre, condicionados histórica y socialmente, y que

toman una expresión concreta a partir de los paradigmas filosóficos, pedagógicos, psicológicos y sociológicos imperantes en la sociedad de que se trate (Paredes & García , 2013).

Los problemas existentes en la actualidad en la gestión educativa, para elevar la calidad de los servicios en las IESI, son de carácter subjetivo en lo fundamental, motivados por una dinámica de desarrollo que se va más allá de las posibilidades de coordinación y ejecución efectiva por parte de los directivos implicados en estos procesos.

Esto hace que los resultados esperados se desfasen en el tiempo y se obtengan parcialmente, dando una idea de ineficiencia. También han prevalecido enfoques y formas un tanto convencionales o tradicionales que no han podido resolver los viejos problemas existentes, como son las restricciones de recursos materiales y financieros fundamentales para la estructuración y consolidación de proyectos.

Por lo tanto, la calidad de servicio es de vital importancia para el éxito de cualquier organización, debido a que un elevado nivel del mismo, proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a productividad, reducción de costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes.

En las aportaciones de (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, citado en Duque, 2005), el punto de partida básico es que la calidad del servicio se produce en la interacción entre un cliente y los elementos de la organización de un servicio, estos autores determinan tres dimensiones de la calidad.

1. Calidad física: Incluye los aspectos físicos del servicio

2. Calidad corporativa: Lo que afecta la imagen de la empresa

3. Calidad interactiva: Interacción entre el personal y el cliente, y entre clientes

Recordando la finalidad de los sistemas gestión de la calidad en satisfacer las necesidades de los clientes, (Sangüeza 2006, citado en Mejías, Teixeira, Rodríguez, & Arzola, 2010), sostienen que en los servicios hay que prestar una atención especial a la prevención de errores, ya que, en este caso, los problemas surgen a medida que se está ejecutando el servicio, y hay que dar una solución lo más rápida posible.

En las instituciones de educación superior interculturales, es importante delimitar qué se entiende por clientes refiriéndonos para esta investigación a los estudiantes y los empleados, ya que este último, no presta un servicio, sino que es parte del mismo.

El determinar la calidad de un servicio público administrativo (Miquel 1995, citado en Zornoza, 2009), se basa no sólo en indicadores objetivos, como se ha venido realizando tradicionalmente, sino también subjetivos (análisis de la calidad percibida por el cliente), en donde la eficacia de las administraciones públicas es un término complicado, que posee al menos dos dimensiones: la eficacia interna que son los (costo de los recursos utilizados para alcanzar cierta calidad percibida) y la eficacia externa en un enfoque integrador de la productividad, requiere una medición externa de la misma, que refleje la satisfacción del cliente y la calidad percibida.

Esta consideración de la calidad de servicio está basada en las expectativas subjetivas del cliente, las cuales constituyen una de las claves para comprender el nuevo modelo de

gestión denominado calidad de servicio ,que desde la perspectiva del cliente es la calidad percibida y su evaluación, depende de las características específicas del servicio de los clientes y del contexto en el cual se desenvuelven, luego se debe tener en cuenta el concepto de servicio a evaluar y su caracterización (Duque, 2005).

La estrecha relación entre sociedad y educación superior, en Latinoamérica y particularmente en México, ha generado diversos procesos de evaluación y acreditación de este nivel educativo, diferentes organismos a nivel nacional e internacional, han sometido a las instituciones de educación superior a cumplir con ciertos criterios, lineamientos y requerimientos externos de evaluación.

De tal forma las universidades y los centros de investigación, han visto como necesaria la formulación de planes de desarrollo institucionales mediante los cuales se definan estrategias claras que permitan establecer metas y acciones acordes con los principios fundamentales de los proyectos educativos de México (Torres, Villafan & Alvarez 2008).

1.5.- Planteamiento del problema.

El planteamiento del problema es considerado como uno de los aspectos de mayor relevancia en el diseño de proyectos de investigación para Ramirez (1999), el problema debe plantearse de manera clara y precisa, hay que evitar temáticas amplias y genéricas

que no permitan apreciar con claridad cuál es la problemática concreta que se empieza a investigar.

En algunas ocasiones el investigador sabe lo que desea hacer, pero no puede comunicarlo a los demás y es necesario que realice un esfuerzo por traducir su pensamiento a términos que sean comprensibles, pues en la actualidad la mayoría de las investigaciones requieren de la colaboración de otras personas.

Plantear un problema de investigación significa, de alguna manera descomponer el problema en sus mínimas partes para lograr una mayor comprensión del fenómeno, ello implica realizar una detallada descripción del problema, ubicarlo en el contexto que se encuentra, identificar las causas que lo originan y el impacto de éste, visualizando escenarios futuros de no resolverse y por supuesto, ofrecer posibles alternativas de solución (Rodriguez, 2010).

1.5.1. Descripción del problema.

Actualmente el debate sobre la educación superior de calidad se encuentra presente en todo el mundo, es un reto que hoy se debe de enfrentar sobre una base orientada hacia la calidad educativa, organismos internacionales como la UNESCO, OCDE, CEPAL, ONU, entre otros, generan recomendaciones con el interés de que los países revisen y trasformen los sistemas educativos para que puedan afrontar las nuevas necesidades dentro de un mundo globalizado.

En 1998 la Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia y la Cultura es el organismo más importante sobre Educación Superior en el mundo, identificó los diversos desafíos que en ese momento debía enfrentar la educación superior:

> “Los desafíos son: Financiamiento, igualdad de condiciones de acceso y permanencia, mejor formación del personal, rendición de cuentas, mejora y conservación de la calidad de la enseñanza, la investigación y los servicios, sólida estructura administrativa. Formación basada en competencias; pertinencia de los planes de estudio; posibilidades de empleo de los egresados; establecimiento de acuerdos de cooperación eficaces; acceso igualitario a los beneficios de la cooperación internacional y a las tecnologías de la información y las comunicaciones”. (UNESCO, 1998)

Sin duda alguna en México, se ha avanzado en la concreción de las anteriores propuestas; Sin embargo, actualmente la educación superior tiene cuestiones aún por resolver, retos importantes que enfrentar vinculados con la cobertura, acceso, estructura administrativa flexible, administración centrada en procesos de calidad, integración del sistema de educación superior y la falta de financiamiento y movilidad; entre otros ya planteados en la declaración mundial.

Asimismo, en el nuevo contexto social del siglo XXI se encuentran inmersas las instituciones educativas, que marchan hacia los escenarios originados por los cambios económicos, políticos y sociales, con sus diversos desafíos (UNESCO, 2008).

No es una casualidad, el proyecto de las universidades interculturales en un país multiétnico y pluricultural como México que cuenta con 57 etnias, representado del 20% de la población, de las cuales la mayoría viven en extrema pobreza, este tipo de universidades en muchos de los casos es la única opción que tienen los jóvenes para acceder a la

educación superior (CGEIB, 2012), actualmente sólo existen 12 universidades interculturales, en el país y no se puede cubrir en gran parte con la demanda educativa que exigen los jóvenes indígenas.

Estas universidades interculturales siguen los lineamientos del programa sectorial 2013-2018, por lo cual deben diseñar sus estrategias de gestión de la calidad educativa, además de aceptar a todos los estudiantes que tengan deseos de superarse sin requerir de criterios académicos. Lamentablemente no se cuenta con la infraestructura necesaria para ofrecerles educación a todos y por otro lado la inequidad de acceso y deserción escolar es muy alta según el informe de educación superior del siglo XXI de la ANUIES revela lo siguiente:

> “En la población urbana de mediano ingreso el 80% de los jóvenes tiene acceso a la educación superior, en la población rural sólo el 3% puede aspirar a ella. Los jóvenes indígenas como parte de la población rural, están aún más marginados que el promedio, puesto que sólo el 1% ingresan a instituciones de educación superior y menos del 20% egresan y se titulan”. (ANUIES, 2012)

Por lo anterior, las universidades interculturales, deben de apoyarse en la gestión educativa como eje para la calidad en el servicio, para enfrentar el reto de responder no sólo a las necesidades económicas de los individuos que se desarrollan en sociedad, sino también a la responsabilidad que tiene con el país en formar personas críticas y reflexivas que den respuesta a los grandes problemas nacionales en gran medida ocasionados por la globalización.

Es oportuno decir, que la Subsecretaría de Educación Superior (SES), es el área de la Secretaría de Educación Pública en México encargada de ofrecer distintas opciones de formación de acuerdo a los intereses y objetivos profesionales, entre ellas a las universidades interculturales, además el de impulsar una educación de calidad que permita la formación de profesionistas competitivos y comprometidos con el desarrollo regional y nacional y que contribuya a la edificación de una sociedad más justa, (SEP, 2012) con ello se busca avanzar hacia el fortalecimiento de un sistema de educación superior de calidad cada vez más integrado y articulado, promotor de la educación y de la permanencia de los estudiantes.

El Programa Sectorial de Educación 2013-2018 define los objetivos, estrategias, líneas de acción y metas que el sistema educativo nacional se propone para el mejoramiento de la gestión educativa para de calidad en la educación superior pública, mediante los siguientes puntos: promover programas para que los alumnos terminen sus estudios en los tiempos establecidos, elevar la eficiencia terminal, arraigar una cultura de planeación y calidad en los servicios en dirección de los centros educativos y la mejora de la calidad continua.

Se aprecia la gestión educativa como un elemento determinante en la calidad del desempeño del sistema educativo nacional, reconociendo las necesidades y fortalece las habilidades y destrezas de los miembros de la comunidad educativa; así como el orientar sus acciones para el alinear objetivos, tomar decisiones de manera participativa, desde una visión integral de la institución educativa (Alvarado, 2008).

Por lo anterior, en las instituciones educativas, es necesaria una transformación organizacional en sus cuatro dimensiones claves para ejercicio educativo como son: académica, administrativa, comunitaria y organizacional, convirtiéndose la gestión educativa en una disciplina que permite llevar una mejor organización del trabajo, para responder a los cambios y retos de una sociedad en constante evolución.

La gestión educativa en su dimensión administrativa, para Vera (2006), se refiere a la capacidad de dirigir una organización educativa tendiendo como principal interés, la descentralización de la toma de decisiones, autonomía, flexibilidad de los procesos, calidad en el servicio, el trabajo participativo y colegido, además del involucramiento de las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de la institución.

Esto implica que las instituciones interculturales puedan ejercer una gestión educativa autónoma y descentralizada, con oportunidades y capacidades para tomar decisiones, para realizar proyectos educativos propios y pertinentes en la comunidad estudiantil

Siguiendo con el planteamiento del problema que se expone en este apartado, el Estado de Sinaloa cuenta con la Universidad Autónoma Indígena de México (UAIM), situada en la comunidad de Mochicahui, municipio de El Fuerte, esta orientada en atender a jóvenes de las comunidades indígenas principalmente del noroeste del país con el objeto de formar profesionales comprometidos con el desarrollo económico, social y el rescate de su lengua y cultura.

Actualmente la UAIM cuenta con la mayor matrícula de estudiantes dentro de la red de universidades interculturales en México, asimismo en Sinaloa la demanda por el acceso a la educación superior se ha incrementado y esto se refleja en la institución donde el número de aspirantes tanto indígenas como mestizos se ha elevado constantemente en los últimos años (Guerra, 2010).

Con el aumento de la demanda educativa que tiene la UAIM, el crecimiento de la matrícula, ha sido mayor que la demanda instalada, generando una serie de limitaciones en la calidad de los servicios educativa que se imparten.

Se requiere analizar las estrategias administrativas empleadas en la UAIM, enfocadas, a elevar una mayor eficiencia orientada al logro de la calidad educativa y de los servicios, es aquí la importancia que tiene esta dimensión administrativa, mediante la evaluación de los procesos administrativos (Planeación, organización, control y dirección), así como la implementación de herramientas de la gestión de la calidad como medición y evaluación llevará está institución a responder los retos y cambios de la sociedad del conocimiento, la revolución tecnológica y la globalización.

Con base en lo anterior y para efecto de esta investigación se percibe la importancia de analizar de qué manera las estrategias de gestión administrativa tales como; recursos financieros, la infraestructura física y tecnológica, estructura organizacional y los procesos administrativos, permitan mejorar las estructuras y formas de trabajo, que aporten a la modernización de la UAIM y cumpla con su misión y visión, así como la misión de las políticas educativas federales.

Atender estos indicadores es de gran importancia para la UAIM, y como parte de esta problemática de esta investigación, está en analizar el impacto que tienen la aplicación de estrategias administrativas de la gestión educativa para la calidad del servicio, es necesario que los directivos encargados de crear y dirigir estas estrategias, tengan el compromiso y liderazgo para lograr la realización de ellas y le permitan a la UAIM una nueva conceptualización de la gestión educativa, específicamente en la dimensión administrativa como eje clave para el logro de las demás dimensiones en pro de los objetivos institucionales.

1.2.2. Escenarios futuros.

La influencia de las tendencias de gestión de la calidad y calidad total que se extienden en el ámbito productivo se ha dejado sentir también en el mundo de la educación (López, 1994), las instituciones educación interculturales, se han incorporado a esta dinámica de mejora de la calidad educativa mediante la revisión de sus procesos con el objetivo elevar los resultados en educación de calidad en todos niveles que demanda las nuevas generaciones en un ámbito globalmente competitivo tanto en países de primer mundo como en los subdesarrollados.

México tiene también ese interés de ofrecer educación de calidad, como lo dice en el objetivo 7 del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, establece que, es preciso mejorar la calidad de la educación para que las instituciones educativas de tipo superior, se conviertan en un verdadero motor del desarrollo, con capacidad para transmitir, generar y aplicar

conocimientos y contribuir a lograr una inserción más ventajosa en la emergente economía del conocimiento (SEP, 2013).

Además, la educación superior tendrá una responsabilidad importante para apoyar a la solución de problemas en el entorno nacional y local, en este sentido, la UAIM consiente de esta responsabilidad, tendrá que enfocar sus estrategias administrativa para atender los indicadores educativos que son materia básica para diseñar programas de calidad educativa, lo cual generará una contribución importante en la formación integral de profesionales competentes, críticos y comprometidos con el desarrollo sustentable de las comunidades, orientados la investigación a la solución de problemas sociales relevantes[5].

Finalmente, el reto que tendrá de la educación intercultural y particularmente en el ámbito de la educación superior, es el de generar una cultura cualitativamente diferente, la educación intercultural tendrá que dirigirse a toda la población y no solamente a las minorías del país ya que se trata de lograr una relación de diálogo, respeto y tolerancia entre las diversas culturas que conforman el mosaico cultural mexicano (Rojas, 2006).

[5] La Universidad Autónoma Indígena de México tiene como misión: propiciar la formación integral de profesionales competentes, críticos y comprometidos con el desarrollo sustentable de las comunidades; orientar la investigación a la solución de problemas sociales relevantes; así como, difundir y extender sus servicios. Todo ello encaminado a la construcción de una sociedad justa, solidaria, libre y humana.

1.5.2. Alternativas de solución.

Para mejorar las condiciones actuales de las universidades interculturales, se deben analizar a profundidad las estrategias administrativas para la calidad de los servicios, que permitan alcanzar los objetivos y su misión institucional. Es necesario que el Estado aporte recursos financieros, dotarlas de infraestructura física, tecnológica y de condiciones necesarias para ofrecer una educación de calidad por medio del compromiso de las autoridades académicas, para la implementación de estrategias administrativas de gestión educativa orientada a elevar la gestión de la calidad de los servicios educativos, de tal forma que le permita a la universidad dar respuesta a los problemas que tanto afectan las comunidades y a la sociedad bajo los principios de difundir y extender la educación de calidad.

Por tanto, lo que se requiere que una gestión educativa de calidad bajo una visión estratégica que tome en cuenta plazos largos, así como todas las áreas y procesos que conforman la institución.

1.5.3. Formulación del problema.

La formulación del problema de investigación es la etapa donde se estructura formalmente la idea de investigación. Una buena formulación del problema implica necesariamente la delimitación del campo de investigación, establece claramente los límites dentro de los

cuales se desarrollará el proyecto (Buendia & Hernadez, 1998). Por ello a continuación se plantea lo siguiente:

Las actividades que se llevan a cabo en el proceso de gestión educativa en la Universidad Autónoma Indígena de México han provocado cambios que han impactado en la calidad del servicio, razón por la cual la realización de esta investigación consiste identificar de qué manera han impactado las estrategias administrativas para la calidad del servicio aplicadas en infraestructura física, proceso administrativo, uso de los recursos, soporte tecnológico, y que cambios ha traído en el mejoramiento de los servicios educativos dentro de una institución intercultural de educación superior.

1.2.4.1. Interrogante central.

Por lo tanto, para efectos de la presente investigación es necesario plantear la siguiente pregunta central de investigación:

¿De qué manera las estrategias administrativas de la gestión educativa han impactado en la calidad del servicio en una IES Intercultural?

1.5.4. Sistematización del problema de investigación.

1.5.4.1. Preguntas de investigación.

Una vez planteada la interrogante central y con el objeto de sistematizar la investigación las preguntas que sustentarán la interrogante central son:

1. ¿Cuáles son las características de la gestión educativa en la IES Intercultural –UAIM para la calidad en el servicio?
2. ¿Cómo se presenta la dimensión administrativa de la gestión educativa de la UAIM para el logro de la calidad de los servicios?
3. ¿Cuáles son las estrategias administrativas que se han aplicado en la UAIM para la gestión de la calidad del servicio educativo?
4. ¿Cuáles son los principales obstáculos presentados en la aplicación de estrategias administrativas para mejorar la gestión educativa?
5. ¿De qué manera los directivos de la IES Interculturales se han apoyado de la calidad para elevar la gestión educativa?

1.6. Delimitación del problema.

Para objeto de esta investigación se realizará mediante el paradigma metodológico cualitativo, con la modalidad de un estudio de caso y se llevará a cabo en la Universidad Autónoma Indígena de México, la cual es una institución intercultural de educación superior, ubicada en la comunidad de Mochicahui, El Fuerte, Sinaloa.

La exigencia de una sociedad en tener profesionistas de calidad dentro un entorno laboral competitivo que permita mejorar las condiciones sociales, el rescate de la cultura y la conservación de medio ambiente, son retos que las instituciones de educación superior tienen. Es importante para la UAIM, aplicar estrategias administrativas que le permitan cumplir con los objetivos institucionales planeados y se vean reflejados en una mejoría en la calidad de los servicios que impacte todos los aspectos de la vida universitaria.

1.7. Objetivos.

Los objetivos ayudan a establecer qué pretende la investigación y estos deben plantearse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación. Deben de ser alcanzables, puesto que se convierten en las guías de estudio y orientan el desarrollo de toda investigación (Arenas Martínez Jóse, 2010).

1.7.1. Objetivo general y específicos.

Objetivo general

Una vez realizada la interrogante central es preciso continuar con la sistematización del objetivo central.

Analizar el impacto de las estrategias administrativas en la gestión educativa para el logro de la calidad del servicio en una IES Intercultural.

Los objetivos específicos se derivan de las preguntas de investigación que aparecen en el planteamiento del problema y guardan una relación estrecha con el cumplimiento del objetivo general (Rodríguez, 2010), en la presente investigación es conveniente determinar los siguientes objetivos específicos:

1. Describir la gestión educativa en la UAIM implementada para alcanzar la calidad en el servicio.
2. Evaluar las características que identifican a la gestión educativa en su dimensión administrativa en la IES Intercultural UAIM.

3. Caracterizar las estrategias que han aplicado las autoridades académicas en la UAIM para gestionar la calidad del servicio educativo.
4. Analizar los problemas presentados con la aplicación de estrategias administrativas para mejorar la gestión educativa en la UAIM.
5. Identificar el compromiso de los directivos de la UAIM en la incorporación de las teorías de la calidad.

1.8. Justificación.

La presente investigación incide en temas que son ampliamente estudiados, como son las estrategias administrativas, gestión educativa y la calidad en los servicios con el propósito de mejorar las actividades dentro de las instituciones educativas.

Además, se pretende efectuar una aportación al conocimiento de carácter teórico y explicativo, ya que se expone porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, asimismo una aportación metodológica, por la aplicación de herramientas y técnicas de recolección de datos.

La calidad se ha convertido para las organizaciones en uno de los pilares para alcanzar el éxito, pero también existe el gran interés en empresas medianas y pequeñas e instituciones de educación en estandarizar y certificar sus procesos para ofrecer productos y servicios de calidad dentro de la competencia global.

La investigación pretende contribuir al estudio de las instituciones de educación superior interculturales, que ante estas nuevas realidades visualizan la oportunidad de los cambios, por medio de la formulación de estrategias administrativas de la gestión educativa, para

mejorar la calidad en los servicios prestados a la comunidad universitaria, así como, el alcanzar sus misiones y contribuir al logro de los objetivos planteados.

1.9. Hipótesis o Supuestos de investigación.

En el paradigma cualitativo según Rodríguez (2010), las hipótesis se construyen de manera provisional y sirven para explicar tentativamente los hechos o fenómenos que caracterizan el problema de investigación.

A continuación, se muestra la hipótesis planteada para este trabajo de investigación:

Las estrategias administrativas en la gestión educativa una IES Intercultural mejora y facilitan la calidad de sus servicios.

1.10. Limitaciones del estudio.

En esta investigación se analizarán las estrategias administrativas de la gestión educativa como factor de calidad en el servicio en la Universidad Autónoma Indígena de México, como estudio de caso, se toca únicamente la problemática de esta institución enfocándose a las estrategias administrativas de la gestión educativa mediante el paradigma de la investigación cualitativa pudiendo tener un margen de subjetividad. Los resultados de esta investigación se utilizarán como referencia para tomar acciones pertinentes dentro la UAIM como caso de estudio y tal vez, como guía para otras universidades interculturales.

CAPÍTULO II.- ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EN LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO.

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se abordan los elementos teóricos y conceptuales que engloban alrededor de las estrategias administrativas de gestión educativa, primeramente, se analizan el concepto de gestión por diversos autores, además se lleva a cabo un recorrido de la evolución de la gestión educativa, con estudios realizados por Namo de Mello (1998), Frigerio & Poggi (1992), Ferreira (2010), sobre el modelo de gestión educativa y su importancia dentro del sistema educativo.

La Gestión Educativa es un nuevo paradigma, en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación, asimismo se abordan sus dimensiones: pedagógica, organizacional, comunitaria y administrativa, posteriormente se abordan los modelos de gestión de la calidad aplicados en la educación, como son: el modelo del ciclo de Deming, el modelo Malcom Baldrige, modelo EFQM y las normas ISO 9000.

Por último, la formulación e implementación de estrategias administrativas que se orientan hacia la gestión educativa y su implementación para el logro de la calidad del servicio, como uso estratégico el en proceso administrativo de las instituciones interculturales.

2.1. Definiendo del término de gestión.

La etimología del término gestión para Brandstadter (2007), señala que proviene del latín *gestio-onis*, “acción de llevar a cabo”, que a su vez deriva del supino de *gerere*: “llevar, conducir, llevar a cabo, mostrar”.

Este concepto de gestión, hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar, asimismo gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera[6]. Por su parte Burbidge (1979), define la gestión como un proceso que encierra las actividades de dirección, planificación, supervisión y control, además de la gestión de: financiera, personal, diseño, planificación de la producción, marketing, control de producción y compras; teniendo como resultado un estilo gerencial más dinámico orientado a los resultados.

Es importante señalar, que a través de una gestión se tiene que dirigir, gobernar, organizar y ordenar diversos procesos y trámites, los cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o institución (Humán & Portilla, 2013), lo anterior se desprende que la gestión es una acción que necesita de mucho esfuerzo, recursos y compromiso de toda la institución para alcanzar las metas de desarrollo planeadas.

---

[6] Tomado de los orígenes de la gestión fuente de Wikipedia.org

2.1.2. Planteamiento básico de la gestión.

Actualmente las organizaciones privadas, así como las instituciones educativas dentro de su evolución social y de su constante restructuración, han descubierto que la movilización de sus trabajadores le ayuda cumplir con objetivos determinados; asimismo (Casassus, 2000) plantea “la preocupación por movilizar a las personas hacia objetivos predeterminados, remonta desde la antigüedad, donde es posible ubicar a precursores de dos corrientes que han estado constantemente presentes en los enfoques de la gestión. Por una parte, en la República de Platón se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción autoritaria. Él consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. Por otro el otro lado, la Política de Aristóteles, se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción democrática, Aristóteles concebía al ser humano como un animal social o político, y creía en la movilización como un acto a través del cual los hombres participaban en la generación de su propio destino”.

Los precursores modernos de la gestión remontan a la primera mitad del siglo XX, como se explica en la tabla 1; donde los temas centrales de la gestión, es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización.

Tabla 1. Precursores modernos de la gestión.

Profesión	Autor	Aportación
Sociólogo	Max Weber	Estudio la organización percibida como un proceso racionalizador.
Administrador	Frederick Taylor	Desarrolla la idea de la gestión científica, la racionalización operativa por parte del administrador y trabajadores motivados por un interés económico.
Administrador	Henry Fayol	Racionaliza la función del trabajo en la dirección
Psicólogo	Elton Mayo	Puso interés en las motivaciones no económicas en el proceso laboral.
Sociólogos Biólogo	T.Parsons, Luhman y Bentalanfly	Interrogaron acerca del tema central de la gestión consistente en una indagación acerca de las motivaciones de las personas en su lugar de trabajo y acerca de qué es lo que los puede impulsar a mejorar su desempeño.

Fuente: elaboración propia (2013), con datos de Evans (2008); Pozner (2000); Robbins (2009); Stoner (2006).

En la tabla anterior, se aprecia las diversas perspectivas de los autores sobre la gestión, algunos la enfocan hacia los componentes de la organización, otros ponen énfasis en la interacción de las personas, hay quienes la identifican con la administración y finalmente, se genera la visión sistémica de la organización, en la cual ésta, es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad.

2.2. Paradigma funcionalista de administración de la gestión educativa.

La tradición funcionalista de la administración de la gestión educativa se fundamenta en los conceptos positivistas de las teorías clásicas y psicosociales de organización y administración, que se ocupan primordialmente del orden, el equilibrio, la armonía, la integración, en una palabra, del consenso derivado de principios generales preestablecidos (Sander, 1994). Estos elementos sugieren un concepto formal de calidad de vida y de educación, según el cual los actores sociales se preocupan con el orden estructural, el comportamiento funcional y la integración social.

Originalmente, los teóricos de la administración funcionalista buscaron sus conceptos positivistas y empíricos en Comte, Spencer, Pareto & Durkheim (1938) y más recientemente, en Lewin (1935), Homans (1950), Parsons y Shills (1951), dentro del campo de la administración de la educación en Occidente fueron los protagonistas de teorías generales de administración, como Barnard y Simon,(1959), estas teorías de administración tienen por objetivo el logro del orden y del progreso social, la integración y la cohesión social, la satisfacción de las necesidades sociales y la reproducción estructural y cultural de la sociedad.

Existen muchos modelos teóricos y estudios empíricos sobre la estructura y el funcionamiento del sistema educativo y las organizaciones sociales en general, entre los cuales se destaca el modelo psicosociológico de Getzels & Guba (1957), reducen el comportamiento organizacional a la interrelación de tres dimensiones: dimensión institucional, dimensión individual y dimensión grupal.

En este contexto, la administración cumple un papel mediador entre las tres dimensiones, determinando significativamente la naturaleza del comportamiento organizacional en función del tipo de mediación administrativa que se ha adoptado.

Por lo tanto, es posible concebir tres perspectivas distintas de administración o gestión educativa con sus respectivos tipos de mediación y sus correspondientes criterios predominantes de desempeño administrativo: (1) administración burocrática, en la que la mediación es normativa, pues enfatiza la dimensión institucional del comportamiento organizacional; (2) administración idiosincrática, en la que la mediación es personalista, pues enfatiza la dimensión individual; y (3) administración integradora, en la que la mediación es ambivalente, ya que enfatiza simultánea o alternativamente la dimensión institucional y/o la dimensión individual (Sander, 1994).

A continuación, se presenta un análisis sobre la naturaleza de las tres perspectivas funcionalistas de administración, con sus respectivos tipos de mediación, los objetivos que persiguen y los criterios administrativos predominantes.

2.2.1. Administración burocrática.

La administración burocrática es una derivación conceptual de las teorías sociológicas de la escuela clásica de administración expuestas por Taylor, Fayol y Weber, a comienzos del siglo XX, en tiempos de la consolidación de la revolución industrial. Aplicada a la gestión educativa, la perspectiva burocrática, adquiere la forma de un estilo administrativo que enfatiza la dimensión institucional del sistema educativo y se orienta, primordialmente, por

las expectativas, normas y reglamentos burocráticos; de acuerdo con esta orientación, la organización educativa está concebida estructuralmente como un sistema cerrado de funciones o papeles a los cuales corresponden derechos y deberes institucionales (Sander, 1994).

En este sentido Baldridge (1977), ha aplicado la construcción típico-ideal de Weber a las universidades en su aspecto burocrático, en función de ello, hace énfasis en que la universidad es una organización compleja, con dependencia del estado y con relaciones burocráticas de autoridad, jerarquía formal, canales formales de comunicación y reglas políticas formales.

Los aspectos burocráticos se encuentran en toda la universidad, se puede notar aún más en las áreas de procesamiento control escolar, archivo, registro, requisitos de acreditación y titulación, actividades de rutina, entre otros; diseñados para enfrentar el manejo de masas de estudiantes.

En su quehacer profesional, el administrador burocrático está atento al cumplimiento de las leyes y normas que rigen el funcionamiento de la organización educativa y a la defensa de sus intereses como sistema, sin tomar muy en cuenta la importancia de sus participantes como personas. Su preocupación consiste en crear un clima organizacional que favorezca la eficacia del sistema educativo para el logro de sus objetivos, relegando a un plano de importancia secundaria la eficiencia individual de los participantes Sander (1994).

Finalmente, la administración burocrática desempeña una mediación normativa entre las dimensiones institucionales e individuales, buscando un comportamiento organizacional

que enfatice la regulación, el orden jerárquico y el progreso racional con vistas a alcanzar eficazmente los objetivos del sistema educativo.

2.2.2. Administración idiosincrática

La administración idiosincrática es una derivación conceptual de las teorías psicológicas de administración asociadas al movimiento de las relaciones humanas que Mayo, Roethlisberger y Dickson desarrollaron en los Estados Unidos de América en tiempos de la gran depresión que afectó al mundo a fines de los años 20. Aplicada a la gestión educativa, la perspectiva idiosincrática adquiere la forma de un estilo administrativo que enfatiza la dimensión individual del sistema educativo y se orienta, primordialmente, hacia las necesidades y disposiciones personales de sus participantes Sander (1994).

Con esta orientación, la organización educativa se concibe como un sistema parcialmente abierto sobre la base de la interpretación de las acciones e interacciones de las personas que participan en ella, facilitando el desarrollo de un clima organizacional adecuado al crecimiento subjetivo, en donde cada persona es considerada como un individuo único con una personalidad distinta, definida por un conjunto propio de necesidades y disposiciones que se reflejan en su conducta.

La administración idiosincrática desempeña una mediación personalista y enfatiza la eficiencia individual. Es decir, la perspectiva idiosincrática tiende a ser individualista e interesada y, como tal, reduce el espacio para la promoción de la equidad y el ejercicio de la democracia social. La preocupación con la productividad individual y la búsqueda de la

satisfacción personal supone un concepto de calidad de vida y de educación de naturaleza individualista y desarrollista y revela un compromiso con el crecimiento individual desprovisto de solidaridad y cohesión social. Estas características revelan que la perspectiva idiosincrática de administración no favorece la participación colectiva en la sociedad y la educación, dificultando la construcción de un orden social preocupado con la búsqueda del bien común Sander (1994).

La administración idiosincrática, busca crear un clima organizacional que favorezca la eficiencia de quienes participan en el sistema educativo, mientras que presta poca atención a la eficacia institucional en la consecución de los objetivos institucionales.

2.2.3. Administración integradora

La administración integradora es una derivación conceptual de las teorías psicosociológicas de administración formuladas por Barnard & Simon (1959) y desarrolladas más tarde por Argyris, McGregor, Halpin, Griffiths, & Getzels (1968), su aplicación en la gestión educativa, la perspectiva integradora se ocupa simultánea o alternativamente de los aspectos sociológicos y psicológicos del sistema educativo y sus escuelas y universidades. Es decir, se ocupa de la interacción entre la institución y el individuo, entre papel y personalidad, entre expectativas burocráticas y necesidades y disposiciones personales, de acuerdo con esta perspectiva de naturaleza interdisciplinaria, la institución educativa está concebida como un sistema abierto; lo anterior implica la disminución del reduccionismo sociológico

de la administración burocrática y del reduccionismo psicológico de la administración idiosincrática Sander (1994).

Es decir, la administración integradora desempeña una mediación ambivalente entre las dimensiones institucionales e individuales, enfatizando, por una parte, las expectativas burocráticas y por otra, las necesidades y disposiciones personales, dependiendo de las circunstancias o situaciones específicas en las que se dan las acciones administrativas. La efectividad pasa a ser entonces el criterio de desempeño predominante de la administración integradora. Como criterio de desempeño administrativo, la efectividad se relaciona pragmáticamente con el grado de congruencia entre las expectativas institucionales y las necesidades y disposiciones individuales en un conjunto de situaciones dadas.

La perspectiva integradora favorece la participación de los grupos organizados en las decisiones que afectan la calidad de vida y los niveles de libertad y equidad en la sociedad y la educación. Filosóficamente, la perspectiva integradora se identifica con el neoliberalismo adoptado hoy por las fuerzas liberales progresistas y abiertas a la problemática social.

2.3. Antecedentes históricos e investigativos en el estudio de la gestión educativa en las IES Interculturales.

Dentro del análisis de la gestión educativa, es importante considerar el estudio de los antecedentes y teorías sobre este tema, para ello se han encontrado estudios como los realizados por Namo de Mello (1998), que ha investigado y comentado sobre un modelo de gestión educativa y su importancia dentro del sistema educativo; Las aportaciones de Frigerio & Poggi (1992), en la práctica directiva de la gestión educativa en las instituciones educativas, plantean cuatro dimensiones Pedagógica; Organizacional; Comunitaria; Administrativa; Schmelkes (2006), considera que la gestión educativa tiene la posibilidad efectiva de elevar la calidad educativa; Asimismo, para Rodríguez (2013), la gestión educativa, se orienta hacia la descentralización de la toma de decisiones, la flexibilidad de los procesos, al trabajo participativo y colegiado de una institución educativa, finalmente Otano (2010), considera necesario contar con un proyecto de gestión educativo que la conduzca hacia un modelo organizacional efectivo que cumpla con la misión que tienen las instituciones de educación.

Esta investigación se analiza el contexto de la dimensión administrativa de la gestión educativa en las IES Interculturales, como eje principal para mejorar la calidad de los servicios y el cumplimiento de su misión educativa.

> “La dimensión administrativa hace referencia a la previsión, distribución y articulación de los recursos; a la coordinación y articulación de las personas que integran la institución; y al diseño de mecanismos de control del cumplimiento de las normas establecidas desde los diferentes niveles de gobierno del sistema y de las que se

acuerdan en la institución. Ciertamente, es un modo de imaginar y/o representarse el futuro de manera que sea factible anticipar metas, acciones y recursos" (Ferreira, 2010).

Se puede observar con la opinión del autor la importancia que tiene la dimensión administrativa dentro de la institución educativa, sin dejar de lado las demás dimensiones, para ello es importante analizar esta dimensión desde el enfoque sistémico[7]. Bertalanffy citado en Zúñiga (2008), define un sistema en: "un conjunto de unidades en interrelación", es decir un grupo de personas, un departamento de una institución, una empresa, una comunidad, un país están conformados en partes que funcionan coordinadamente.

Por lo anterior, la institución educativa intercultural para este estudio de caso, se le puede considerar como un sistema, como cualquier otra organización, están sometidas al entorno, adaptarse y responder a sus demandas que exige sociedad y la nación, es uno de los procesos inevitables que tienen las instituciones en busca de lograr sus objetivos para lo que fueron creadas.

Lo analizado en este apartado puede tomarse, como punto de inicio para adaptar el sistema educativo al entorno que nos rodea, por medio de toma de decisiones, cambios e innovaciones, necesarias para una buena dirección de las instituciones de educación

[7] Denominado también como enfoque de sistema, significa que el modo de abordar los objetos y fenómenos no puede ser aislado, sino que tienen que verse como parte de un todo. No es la suma de elementos, sino un conjunto de elementos que se encuentran en interacción, de forma integral, que produce nuevas cualidades con características diferentes, cuyo resultado es superior al de los componentes que lo forman y provocan un salto de calidad.

superior interculturales, que den respuesta a las necesidades y exigencias de sus elementos internos: alumnos y trabajadores, así como los externos: la sociedad y gobierno.

2.4. Gestión educativa.

La gestión educativa es un campo emergente que en primera instancia conlleva una gran cantidad de indefiniciones y confusiones conceptuales y metodológicas, de manera que Schmelkes (2009), señala que, en primer lugar, debe ser acotado el tema identificando de manera clara y concisa, las dimensiones que conforman esta disciplina, ya que los procesos educativos lejos de ser simples, se caracterizan por ser complejos, multidimensionales, lentos y no lineales.

En el ámbito nacional, la Secretaría de Educación Pública (SEP), junto con las secretarías estatales de educación, han sido el principal impulsor del movimiento de gestión educativa. El inicio de la política educativa se plasma en el Programa para la Modernización Educativa, ampliada y refinada en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, el cual otorgó gran importancia al mejoramiento de la calidad educativa. Este último programa señala que: “para elevar la calidad de la educación es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que incluya márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa” (SEP, 2012).

Es conveniente en la gestión educativa hacer un punto de clarificación de conceptos, ¿debemos usar gestión o "administración educativa? para (Casassus, 2000), la disciplina se ha desarrollado principalmente en el mundo anglosajón. Primero en Estados Unidos el

término usado con mayor frecuencia es el “administración”; Sin embargo, en Reino Unido, el término utilizado es “management”. En América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados hasta fines de los ochenta existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte, se daba la planificación y por otra la administración.

En este contexto señala Martínez (2008), la gestión educativa se diferencia de la administración porque, la primera busca la solución de problemas o respuestas a interrogantes que surgen del mismo proceso educativo y la segunda se encarga de llevar a cabo lo estipulado, por lo planteado anteriormente, es importante asumir la gestión como idea y como acción, como idea desde lo conceptual y como acción desde lo operativo. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual, por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. Esta práctica, que acompañó a los sistemas educativos centralizados, ha sido superada por un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados.

Por lo anterior, es fundamental para instituciones de educación superior, la aplicación de una gestión educativa, la cual generará nuevas ideas y prácticas con el objetivo de abandonar las viejas prácticas como:

> “la burocratización, el anonimato, la superposición de tareas, la lentitud de los procesos, las pérdidas irracionales de tiempo, la pérdida de calidad, la pérdida de sentido, la frustración personal, siembra complacencia, reparte culpas siempre para

otros, desconfía de las propuestas de innovación, resiste la discusión sobre estrategias y logra bloquear el cambio” (IIPE, 2000).

Se requiere que la gestión educativa evolucione a una gestión educativa estratégica que permita el desplazamiento de la dependencia, la actitud defensiva y la dirección externa, que son característicos de los modelos de gestión tradicional, y dé la bienvenida a la autonomía y a su vez, a la colaboración, a la apertura a nuevos saberes y a la autorregulación, para adecuarse al rápido y dinámico cambio dentro y fuera de la educación; de lo contrario una gestión educativa que no concibe la integración de las funciones de creación y ejecución, se desconoce la participación de los actores de la institución educativa en el diseño y en la toma de decisiones sobre políticas educativas (Miranda & Echeverry, 2011).

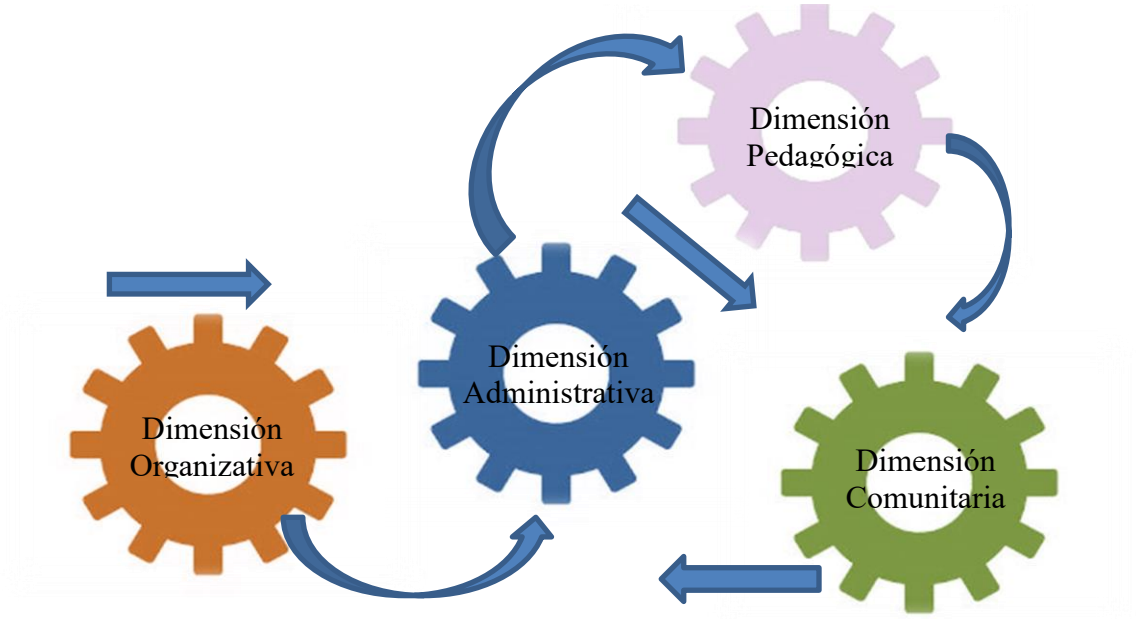
Además, es importante agregar el fortalecimiento de una estructura de gestión administrativa que le permita aprovechar al máximo los recursos disponibles, así como la solicitud de estos mismos ante las autoridades educativas y de gobierno para el logro de los objetivos que como institución educativa tiene plateados.

2.4.1. Dimensiones de la gestión educativa.

La importancia de la gestión educativa, surge de las reformas y planteamientos de las políticas educativas federales, como una disciplina necesaria para ejercer la dirección, control y el liderazgo integral dentro las organizaciones educativas, con el objetivo de lograr el cumplimiento para lo cual fueron creadas.

Desde esta perspectiva (Frigerio & Poggi 1992, citados en UPN, 2013), plantean a las instituciones de educación superior, una transformación de organización en sus áreas directivas dividiendo la gestión educativa en cuatro dimensiones: Pedagógica-didáctica; Organizacional; Comunitaria y Administrativa, resulta importante señalar que estas dimensiones no se presentan separadas en la práctica diaria, están interrelacionadas por lo que las acciones o decisiones que se llevan a efecto en algunas de ellas tienen su impacto específico en las otras como se muestra la figura 3, a continuación se describen los aspectos más relevantes de cada dimensión:

Figura 3.- Interrelación de las dimensiones de la gestión educativa.



Fuente: Elaboración propia, con datos Frigerio & Poggi (1992).

2.4.1.1. Dimensión pedagógica.

Se refiere a las actividades propias de la institución educativa, que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen, con el conocimiento de los modelos didácticos, las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

Gestionar en esta dimensión para (Ferreira, 2010), la función que debe cumplir la institución educativa, es decir, la transmisión de saberes y conocimientos a todos los alumnos, de la mejor manera posible, adecuando las propuestas a sus intereses y necesidades, y garantizando calidad y equidad en los aprendizajes.

Es trascendente reflexionar acerca de cómo se gestiona esta dimensión en cada realidad escolar, es decir, qué propuestas de enseñanza y qué prácticas se promueven y al mismo tiempo se atienden las necesidades y se busca mejorar las condiciones del aprendizaje, como se muestran en la tabla 2, con el objetivo de que los proyectos de enseñanza se orienten al desarrollo de aprendizajes significativos y relevantes que faciliten no tan sólo el ingreso del alumno a la escuela sino también su permanencia, progreso y egreso de la misma en tiempo oportuno.

Tabla 2. Principales elementos de la dimensión pedagógica.

Los dos elementos esenciales en la gestión educativa en su dimensión pedagógica	
Proyecto curricular institucional; Requiere de procesos de elaboración, aplicación y seguimiento en los siguientes elementos:	La capacitación o formación continua de los directivos y docentes, se supone que al acrecentar las competencias profesionales se logra:
• Los objetivos del ciclo y anuales • Los contenidos de enseñanza son el resultado de un proceso de selección en el que se establece qué conocimientos, dentro del universo de saberes (culturales, disciplinares, del arte, del deporte, etc.) son relevantes y prioritarios, en articulación con el contexto de la escuela. • Los recursos didácticos al servicio del aprendizaje y la enseñanza. • El programa de evaluación formativa que asegura el monitoreo respecto del modo como los estudiantes van aprendiendo y logrando los aprendizajes considerados básicos y relevantes. • El modo como se atienden las necesidades educativas especiales junto al explicitación de las pautas que rigen en la escuela para atender la retención de la matrícula y el logro de una mayor calidad educativa.	• Conformar equipos de gestión directiva y equipos de trabajo colaborativo, centrados en la reflexión acerca del saber y la práctica pedagógica. • Desarrollar diferentes actividades de capacitación, perfeccionamiento y actualización en el servicio. • Las instituciones que brindan formación docente y capacitación debieran vincularse para construir de manera conjunta proyectos de formación continua, adecuados a las necesidades y prioridades de los directores y docentes, en economía de esfuerzos y empleo de recursos.

Fuente: Adaptación propia, con datos de Ferreira (2010)

Es notorio que las características de los principales elementos de la dimensión pedagógica que se muestran en la anterior tabla, indican la principal función de esta dimensión que es priorizar en la enseñanza, así como también a las actividades de formación docente continua que desarrollan los directores y docentes, como instancias que retroalimentan la práctica educativa.

2.4.1.2. Dimensión organizacional.

Los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que, en cada centro educativo, cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos Frigerio & Poggy, (1992), consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal: los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios y los que conforman la estructura informal vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes.

Lo anterior resulta pertinente valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas como se muestra en la tabla 3, para la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas de la institución educativa, de manera autónoma y competente y sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere la evolución del contexto escolar.

Tabla 3. Elementos en la dimensión organizativa de la gestión educativa.

Efectos de la dimensión organizativa en la gestión educativa
La administración del tiempo y el espacio institucional.
La resignificación y contextualización de las competencias educativas prioritarias que se establecen desde las políticas educativas y su incorporación en el proyecto institucional de la escuela.
La definición de las condiciones que la escuela brinda al alumno para el ingreso, evolución y egreso de la misma y la asunción de un compromiso colectivo referido a dicha definición.
La construcción de un ambiente de trabajo democrático, cooperativo y participativo que facilita la comunicación y el logro de un clima de convivencia necesario para el establecimiento de rumbos compartidos y sólidamente establecidos.

Fuente: Adaptación propia, con datos de Ferreira (2010)

Este proceso implica para Ferreira (2010), una experiencia de aprendizaje y experimentación para quienes participan en él, provocando la modificación consciente y autónomamente decidida, tanto de las prácticas y de las estructuras organizativas de la escuela, como de las percepciones de los directivos, docentes y alumnos sobre sus roles, compromisos y responsabilidades en la compleja tarea de educar a las nuevas generaciones.

2.4.1.3. Dimensión comunitaria.

Se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela

y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia).

En esta dimensión, resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela, considera Ferreira (2010), que es necesario tener identificadas, caracterizadas, organizadas, y jerarquizadas las problemáticas educativas de la escuela, siendo importante considerar la cultura que las comunidades han construido, desarrollado y reproducido a lo largo de su práctica educativa, en un tiempo y espacio determinado. Es importante conocer las interacciones significativas, que se producen consciente e inconscientemente entre los individuos en una determinada institución social, como lo es la escuela y que determinan sus modos de pensar, sentir y actuar, así como la realidad social que constituye dicha institución para encontrar colectivamente el camino hacia el mejoramiento de los procesos educativos en la escuela. Es decir, entender e interpretar el conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institución social para la concreción de las finalidades e intencionalidades educativas y sociales que tiene asignada y lograr el mayor compromiso y responsabilidad en la atención de las problemáticas educativas diagnosticadas.

Por lo tanto, es necesario identificar la relación que existe entre la política educativa y las prácticas escolares que se llevan a cabo dentro y fuera de la escuela, valorando las correspondencias y las discrepancias que provoca la dinámica interactiva entre las características de las estructuras organizativas y las actitudes, intereses, roles y comportamientos de los individuos y de los grupos (UPN, 2013).

Finalmente, las instituciones educativas, no aceptan tan fácilmente la imposición de formas y estilos de trabajo distintos a sus tradiciones, costumbres, rutinas que se esfuerzan en conservar y reproducir como parte significativa de su identidad institucional ya que están fuertemente determinados por sus valores, expectativas y creencias.

2.4.1.4. Dimensión administrativa.

La gestión educativa considera esta dimensión como el departamento que organiza y dirige los procesos regulares y periódicos de la institución educativa, implementando las decisiones, acciones y recursos orientados al desarrollo de la acción educativa diaria (UPN, 2013), esta dimensión tiene un papel importante en la utilización funcional de diversos tipos de recursos y apoyos disponibles para desarrollar los procesos pedagógicos–curriculares; así como también al ámbito de la gestión de los recursos administrativos, materiales y el uso del tiempo, incluyendo también aquellos relacionados con las personas y que influyen en la eficiencia y eficacia de todos los procesos que tiene la institución educativa.

Al respecto Ferreira (2010), la dimensión administrativa hace referencia a la previsión, distribución y articulación de los recursos, a la coordinación y articulación de las personas que integran la institución y al diseño de mecanismos de control del cumplimiento de las normas establecidas desde los diferentes niveles de gobierno del sistema y de las que se acuerdan en la institución, como se muestra en la siguiente tabla 4, ciertamente esta dimensión, es un modo de imaginar y/o representarse el futuro de manera que sea factible anticipar metas, acciones y recursos.

Tabla 4.- Alcances de la dimensión administrativa.

Consolidando el fortalecimiento institucional, esto es, construyendo su autonomía.
Esta dimensión administrativa precisa una conducción orientada a la problemática central de la escuela y a sus destinatarios.
Reconociendo los límites y alcances de los modos tradicionales y ya conocidos de hacer y resolver la administración de la escuela.
Comprendiendo que la escuela puede gestionar y administrar sus recursos y construir modos de organización singulares y adecuados a los mismos.
Construyendo una nueva cultura común para resolver los asuntos de gestión escolar.
Desarrollando equipos docentes con alto compromiso en el trabajo colaborativo.
Profesionalizando los equipos de conducción educativa.

Fuente: Adaptación propia, con datos de Ferreira (2010).

En esta dimensión, se analizan las acciones que ejerce el gobierno rector de la institución, tales como las estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos y el manejo de la información significativa, rendición de cuentas a las entidades federales y estatales; además de todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, como son: el aprovechamiento pedagógico de los recursos y la infraestructura, la generación de nuevas propuestas de enseñanza, elaboración de estrategias encaminadas a la recuperación de la matrícula y la retención, requieren un dinamismo para cuyo logro se hace impostergable ampliar los márgenes institucionales de decisión y acción.

Para una adecuada gestión educativa, es importante que el componente administrativo se halle integrado conjuntamente con las demás dimensiones para lograr los objetivos trazados de la institución; sin embargo, esta dimensión no puede decretarse ni transferirse

a otras instituciones, ya que debe de construirse en la institución a partir de sus objetivos y problemáticas y sobre todo a la disponibilidad de los recursos existentes.

Es importante señalar que esta dimensión no se presenta desarticulada en la práctica cotidiana, por lo que las acciones o decisiones que se llevan en ella tendrán su impacto especifico en las demás dimensiones; es necesario el uso de la planeación y la evaluación como elementos conductores y estructuradores de las acciones que se desarrollan en estas dimensiones Cejas (2009).

Este autor, considera que en la planeación se analizan las orientaciones y estrategias de dirección/gobierno comprometidos con el mejoramiento de la educación; el contenido del cambio y los procedimientos para lograr dicho cambio, mientras que la evaluación se hace énfasis, no sólo en técnicas y estrategias de evaluación de desempeños en la globalidad de las dimensiones, sino también en el desarrollo de una cultura de evaluación y transparencia de resultados.

Finalmente, en esta investigación, se analizará la importancia que tiene la dimensión administrativa en su función de vincular las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de la institución educativa, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

2.5. Modelos de gestión de la calidad aplicados en la educación.

El desarrollo de una cultura de la calidad total a nivel mundial, ha dado la aparición de varios modelos de excelencia en la gestión, estos modelos están preparados para servir como instrumentos de autoevaluación para las organizaciones.

Dado el factor de impacto que tienen estos modelos en las organizaciones comerciales, la SEP (2013), tomando en cuenta las tendencias y recomendaciones de organismos nacionales e internacionales, sobre el uso de modelos de gestión de calidad total aplicados dentro del sistema educativo, que apoyen el desarrollo de las instituciones de educación, que por medio de una práctica de liderazgo, trabajo en equipo colaborativo, participación social responsable, planeación estratégica en asuntos claves dentro de la gestión educativa, para enfrentar los retos globales en el marco de transparencia y rendición de cuentas que impacten en el servicio educativo y se reflejen en el desarrollo del país.

Existen diversos modelos de gestión de la calidad, que previa adaptación pueden utilizarse en el ámbito educativo, a continuación, se analizan los modelos de gestión de calidad total más difundidos: el modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987, el Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM) y en 1992 las normas ISO 9000.

2.6.1. Modelo del ciclo de Deming.

Es considerado como la metodología más sencilla y que mejor representa la Gestión de la Calidad (López & Ruíz, 2004), el ciclo de Deming (PDCA) como se muestra en la figura 4, el cual consiste en la realización del trabajo de forma sistemática: todos planificamos lo que

vamos a hacer, lo hacemos, lo verificamos o comprobamos y después actuamos para mejorar lo que se ha hecho.

Figura 4.- Ciclo de mejora continua o Deming.

Fuente: López & Ruíz (2004).

Su fortaleza radica en la aplicación prácticas de las teorías japonesas de la calidad total y teniendo como principal objetivo, el comprobar mediante la implementación del control de calidad en la organización, se hayan obtenido buenos resultados en el enfoque básico de la satisfacción del cliente y el bienestar público.

2.6.2. Modelo Malcolm Baldrige.

Los Criterios Baldrige son desarrollados a raíz de la creación del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, por el Presidente de los Estados Unidos de América, Ronald Reagan, en 1987, para frenar la invasión de productos japoneses en el mercado

estadounidense, que precisa de una respuesta por parte de las organizaciones de ese país en la creencia de que la calidad total, es necesaria para competir en el mercado internacional.

Actualmente, muchas instituciones educativas están utilizando a los Criterios Baldrige, como una herramienta para la autovaloración y guía en la mejora continua de sus organizaciones, asignando sustanciales recursos a la mejora de sus procesos y servicios basados en las relaciones y ponderaciones establecidos en estos criterios; sin embargo para Valenzuela & Rosas (2008), aseguran que este modelo carece de investigaciones teóricas y empíricas que apoyen la validez de estos criterios aplicados al sector de la educación, por otra parte, entre los grupos de interés de la educación superior (la universidad, los estudiantes y la administración), parece haber poco acuerdo de quiénes son los verdaderos clientes. En efecto, los criterios Baldrige aplicados al sector de educación, evitan usar el término cliente, además las categorías enfoque al cliente y satisfacción, han sido cambiadas por enfoque al estudiante y satisfacción de estudiantes.

2.6.3. Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM).

El Modelo de Excelencia de la EFQM, fue presentado en 1991 y desde su creación, ha mostrado su eficacia como sistema de gestión de las organizaciones, a la vez que, como instrumento para la autoevaluación, se utiliza como marco para la valoración de los Premios Europeos a la Calidad.

Independientemente del sector, tamaño, estructura o madurez, las organizaciones necesitan establecer sistemas apropiados de gestión, el modelo de excelencia de la EFQM, es una herramienta práctica para ayudar a las organizaciones mediante la medición, en su camino hacia la excelencia, ayudándole a comprender sus lagunas y estimulando la búsqueda de soluciones (Martínez & Rioérez, 2005).

Los conceptos de excelencia están alineados con los principios de calidad total, las organizaciones utilizan el modelo de excelencia como fundamento para la realización de las metas a conseguir, desde la planificación de sus procesos, su realización y la autoevaluación para la revisión de su proyecto. Por lo tanto, el modelo europeo de excelencia puede ser utilizado como:

- Herramienta para la autoevaluación.
- Modo de comparar las mejores prácticas entre organizaciones.
- Guía para identificar las áreas de mejora.
- Base para un vocabulario y estilo de pensamiento común,
- Estructura para los sistemas de gestión de las organizaciones.

La finalidad del modelo EFQM, aplicado al ámbito educativo es conocer la realidad del centro mediante la autoevaluación, y reflexionar sobre ella, lo que posibilitará elaborar planes y estrategias de mejora. Estas dos características junto con la implicación de todos en el proceso de autoevaluación y la toma de decisiones, se consideran factores que inciden en la mejora de la calidad de los servicios que el Centro Educativo presta a la sociedad.

2.6.4. Norma ISO 9000: 2000.

En las organizaciones empresariales el modelo de Gestión de la Calidad más ampliamente utilizado, es el que definen las normas ISO 9000:2000, la cual se compone de tres normas básicas con una concepción de la gestión de la calidad aplicable a cualquier tipo de organización, estas normas son:

1. UNE-EN ISO 9000:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
2. UNE-EN ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
3. UNE-EN ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora de la calidad.

El principal objetivo de estas normas, es relacionar la gestión moderna de la calidad con los procesos y actividades de la organización, promoviendo la mejora continua y el logro de la satisfacción del beneficiario del proceso educativo. En este sentido López & Ruíz (2004), consideran los principios recogidos en la norma ISO 9000, son perfectamente aplicables a un centro educativo sin más que modificar algún término son:

• Organización enfocada al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades y satisfacer sus requisitos.

• Liderazgo: los líderes deberían crear y mantener un ambiente interno, involucrando al personal en el logro de los objetivos de la organización.

• Participación del personal: el personal es la esencia de una organización y su total compromiso hace que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.

• Enfoque basado en procesos: los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

• Enfoque de sistemas para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización.

• Mejora continua: la mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización.

• Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

• Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Los anteriores modelos, muestran la importancia tienen la gestión de la calidad total dentro las organizaciones, actualmente los modelos más utilizados para la gestión educativa de calidad son primeramente la familia de normas ISO 9000:2000, de aplicación global y nacional y el modelo de excelencia de la fundación europea de gestión de la calidad (EFQM), ambos modelos utilizan como punto de partida la buena definición de los procesos que se desarrollan dentro de la organización, para esta investigación en las instituciones de educación superior interculturales, tienen el interés por la calidad total, para el logro de la excelencia a través de la implicación de todos los miembros de la institución, en sus distintos niveles de responsabilidad, en los procesos de gestión y autoevaluación para la mejora y rendimiento de cuentas a la sociedad.

2.7. Estrategias.

En el estudio de la gestión educativa de las instituciones de educación, se considera que deben ser incluida por su relevancia y significado la estrategia, la cual está íntimamente relacionada por la función que desempeñan los procesos de estructura organizacional,

recursos financieros, calidad, infraestructura y administración de nuevas tecnologías en la institución (Herandez, 1998).

En este sentido las actividades desarrolladas en la gestión educativa para la calidad de los servicios, deben estar previamente analizadas, con la finalidad de ser lo más racional posible al momento de tomar las decisiones correspondientes, por lo cual, se considera indispensable el diseño de estrategias administrativas que estructure y ordene las actividades y tareas a desarrollar tratando de garantizar el éxito de las operaciones.

El término estrategia viene del griego *strategas* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos (Mintzberg, 1999). La palabra estrategia se ha usado de diferentes maneras y en diferentes contextos, su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, si bien no existe una única definición universalmente aceptada, diferentes autores[8] y hombres de negocios emplean el término de forma distinta y en contextos heterogéneos, algunos incluyen las metas y objetivos como parte de la estrategia, mientras otros hacen distinciones entre ambos.

Si bien no existe una única definición universalmente aceptada, diferentes autores y hombres de negocios emplean el término de forma distinta y en contextos heterogéneos,

[8] Hace 25 siglos a Sun Tzu, general chino al que se le atribuye una serie de ensayos sobre la guerra titulado “El Arte de la Guerra”, en el ámbito empresarial la estrategia es nueva, ha iniciado en los años sesenta del siglo XX con Alfred Chandler, continuó en 1965 con Igor Ansoff y llegó a un alto nivel con Michael Porter en las décadas de los ochenta y noventa.

algunos incluyen las metas y objetivos como parte de la estrategia, mientras otros hacen distinciones entre ambos.

Asimismo, es recomendable tener establecidas y comprendidas las diferencias de lo que se conoce como estrategia desde lo conceptual en el área de la administración de empresas, para Mintzberg (1997), una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar; en mismo sentido Chandler (1962), definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Se puede apreciar en las anteriores definiciones, que los autores citados coinciden parcialmente en sus definiciones; no obstante, se pueden percibir claramente dos tendencias fundamentales, la primera se refiere a la dinámica de la empresa con su entorno; la segunda, defiende el arte de generar objetivos, programas y políticas y la forma de alcanzarlos como vía para cumplir la misión de la misma.

Para Mintzberg (1997, citado en Ramos, 2008), la estrategia debe ser vista en cinco definiciones, como en muestra en tabla 5 las cuales son: plan (acción conscientemente determinada), pauta de acción (artimaña para ganar), patrón (consistencia en el comportamiento), posición (ubicación privilegiada) y perspectiva (interpretación colectiva del entorno externo dentro de la organización).

Tabla 5. Las 5 P de las estrategias de Mintzberg.

La estrategia como plan	Se concibe como una especie de rumbo de acción conscientemente proyectada, como un conjunto de directrices para abordar una situación que implica la racionalización de las acciones.
La estrategia como pauta	Si las estrategias pueden proyectarse, igualmente son susceptibles de ser percibidas, en consecuencia, definir la estrategia para ganar la partida al contrincante o competidor, es decir de igual manera, una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.
La estrategia como patrón comportamiento	Una vez que las acciones se convierten en actos repetitivos que responden a unos criterios comunes, consistentes y permanentes es factible identificar la estrategia como un patrón de comportamiento.
La estrategia como posición	Mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, e implica la identificación de una posición privilegiada en el mercado para alcanzarla a partir de la elaboración de un diagnóstico.
La estrategia como perspectiva	Mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de la cabeza del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí, la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

Fuente: elaboración propia con datos de Mintzberg (1999).

Aunque las diferentes definiciones existen varias relaciones, ninguna definición en particular predomina sobre las otras, las estrategia se relaciona con asuntos que no pueden saberse, pronosticarse o controlarse, trata con lo impredecible y lo desconocido, donde cada definición añade elementos importantes, al final, el mayor reto será para quien administre, debido a que deberá engranar las estrategias para concebir una asociación, de tal manera que pueda encontrar un alineamiento para lograr encaminar la empresa a cumplir con su misión.

En el proceso de la gestión educativa se considera que las estrategias deben ser incluidas por su relevancia y significado, ya que están íntimamente relacionadas en las

funciones sustanciales de la gestión educativa. En este sentido las estrategias administrativas de la gestión educativa en las instituciones de educación superior, deben ser previamente analizadas, con la finalidad de ser lo más racional posible al momento de tomar las decisiones correspondientes, por lo cual se consideran indispensable que el diseño de estrategias administrativas para este caso de estudio, estructure y ordene las actividades y tareas a realizar tratando de garantizar el éxito en las funciones de la institución.

2.7.1. Formulación e implementación de estrategias.

Las principales actividades de la formulación de la estrategia de Mintzberg (1997), incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la organización, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles, por lo que antes de inclinarse por una elección particular, se deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la institución, además de los recursos disponibles y el alcance de ésta. Asimismo, será preciso determinar, con la mayor objetividad posible, su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas tanto internamente como al exterior, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño.

La Implantación de la estrategia*, c*omprende una serie de subactividades de naturaleza administrativa, una estructura organizacional apropiada para el desempeño eficiente de las tareas requeridas que se han de traducir en sistemas efectivos de información y relaciones que permiten la coordinación de las actividades subdivididas. Los procesos

organizacionales de medición del desempeño, compensación, desarrollo administrativo, todos ellos inscritos en sistemas de incentivos y controles han de ser dirigidos hacia la clase de comportamiento requerido por el propósito y los objetivos organizacionales (Murrillo & Krichesky, 2012).

Como se puede observar que la formulación y la implantación de las estrategias, son actividades claves que deben ser realizadas con bastante cuidado, ya que de ello depende en gran medida el éxito de la estrategia seleccionada.

2.7.2. Escuelas del pensamiento estratégico

La estrategia considera múltiples definiciones, su utilidad ha generado debates entre diversos autores a través de los años, bajo este contexto, Minztberg, Lampel y Ahlstrand (1998) en su libro Strategy Safari, se dieron a la tarea de conjuntar las principales escuelas de la estrategia concebidas para aplicar lo mejor de ellas; cada escuela de pensamiento estratégico brinda un enfoque particular sobre la estrategia y su proceso de formulación; para esta investigación se seleccionaron, las estrategias de la escuela de diseño, la de aprendizaje, la de poder, la cultural y la de planeación.

Estrategia de la escuela de Diseño.- la principal virtud de esta escuela es el empleo sistemático de análisis del entorno externo, responsable del desarrollo del modelo FODA; la información en este tipo de estudios se utiliza para identificar las oportunidades que existen y así, adelantarse la compañía a las situaciones del mercado, su propósito radica en adecuar las oportunidades y amenazas existentes en el entorno con las fortalezas y debilidades de la organización, el responsable de la ejecución de esta clase de análisis es

el alto directivo.

La estrategia de la escuela de poder. - Esta escuela reconoce que el poder existe dentro de la organización, su premisa es formar estrategias basadas en la influencia, haciendo énfasis en el uso del poder y política para negociar estrategias favorables a intereses particulares; para esta escuela, las estrategias son emergentes y adoptan la forma de posiciones o tácticas, las relaciones de poder se dan a nivel micro y macro. En ese sentido, la existencia de intereses distintos supone a la estrategia como un proceso político; a nivel macro, las relaciones de poder reflejan la interdependencia de una organización con su entorno.

La estrategia de la escuela de aprendizaje. - La estrategia es ideada como un proceso en el que pueden concurrir patrones de comportamiento desde los cuales se brinda solución a las situaciones que se manifiesten, el rol del líder no es precisamente preconcebir una estrategia sino gestionar el proceso de aprendizaje estratégico, el cual se lleva a cabo durante la confrontación de pensamiento y acción estimulando el pensamiento retrospectivo del guía sobre sus propias conductas.

Se requiere experimentar las cosas, observar las consecuencias, comprenderlas y continuar avanzando; este mecanismo resulta necesario dada la naturaleza compleja e imprevista del contexto de las organizaciones dentro del cual se localizan las acciones del gobierno y grupos externos, esta escuela rompe con el juicio de concebir a la estrategia como un proceso lineal en el que el pensamiento finaliza y luego comienza la acción, en otras palabras, no sigue el proceso de primero formular y después llevar a cabo.

La estrategia de la escuela de planeación.- *p*ara esta escuela, la estrategia surge de un proceso formal de planeación consciente y controlado donde se establecen plazos, programas y presupuestos, los cuales responden de forma óptima a las metas de la organización; la planificación estratégica parte del supuesto de la estabilidad en la empresa de tal forma que se lleva a cabo en torno a categorías ya existentes en la misma organización lo que puede dar como resultado la incompatibilidad con cambios inesperados, o con la incertidumbre latente en las empresas.

La estrategia de la escuela cultural.- La escuela cultural desarrolla una perspectiva de competencia a partir de la creación de una cultura fuertemente asociada a una estrategia; culturas que "viven" todos los miembros de la empresa asegura el desarrollo de la estrategia, por ejemplo la cultura de calidad de servicio o de orientación hacia el cliente, en otra organización puede ser la cultura de la innovación acelerada, en otra empresa es la cultura de capacidad de respuesta; cualquiera de estas estrategias obtendrán éxito si está arraigada intensamente en cada sujeto.

2.7.3. Gestión educativa estratégica.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales (Pozner, 2000); Asimismo es capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

Desde la gestión administrativa estratégica, se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer seguimiento a los procesos que se generan en la ejecución de proyectos y acciones, racionalizando los recursos humanos, materiales y financieros, en atención a los objetivos formulados Arredondo & Salazar (2013). En el sistema educativo, la gestión administrativa se apoya en las teorías y prácticas propias del campo de conocimiento de la administración en general y de la administración escolar en particular. Esta gestión se sustenta en la filosofía de la institución, la cual se refleja en la misión, visión y objetivos que la guían y, a partir de ellos, se determinan la estructura y funcionalidad de la organización como tal en la figura 5 se ejemplifican las ventajas que tiene la gestión educativa estratégica en las instituciones de educación.

Figura 5. Ventajas de la gestión educativa estratégica.

Fuente: adaptación propia, con datos de Arredondo & Salazar (2013).

De esta manera, la gestión educativa estratégica busca responder a la satisfacción de necesidades reales y ser un impulsor del dinamismo interno de las unidades educativas SEP (2012), porque el capital más importante lo constituyen las acciones de los principales actores educativos que multiplican los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, las experiencias, el reconocimiento de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan.

Gestión tiene que ver con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión. También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa, además de abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar (IIPE, 2005).

Asimismo, la gestión refiere la importancia que tienen los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, y actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, la gestión educativa no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades, ya que se articulan los procesos teóricos y

prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos (IIPE, 2005).

Finalmente, la gestión educativa estratégica, sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

2.7.4. Estrategias administrativas en la gestión educativa.

La gestión administrativa es la administración en sí, es decir, el ejercicio administrativo que permite plantear estrategias de gestión y tomar decisiones que mejoren los procesos educativos en la calidad de los servicios. Al respecto Duchi (2001), argumenta que para alcanzar la calidad educativa a través de la participación, muchas veces se convierte en sueño o utopía y pocas veces en realidad, esto depende en gran medida, de los niveles de participación activa, el trabajo en equipo y la interacción interna y externa del contexto donde se ejecuta la educación.

La educación, al estar inmersa en los procesos y ritmos que la sociedad ha vivido y sigue viviendo, ha ido redefiniendo algunos conceptos teóricos, dentro de estos están la gestión educativa, la administración educativa, calidad educativa la gestión estratégica

administrativa, la formación humana sostenible, la descentralización administrativa y la gestión democrática (Benno, 2008).

En la década de los 1980, se comienzan a ejecutar los planes económicos para enfrentar la crisis de la deuda externa y de la inflación interna que habían adquirido los países en vías de desarrollo particularmente los de américa latina; En este período argumenta Molina (2005), una creciente utilización de prácticas neotaylorianistas en la administración del Estado y la gestión de las instituciones, la administración educativa es entendida como "una organización moderna, dinámica, democrática y estratégica que viabilice la consecución de la misión institucional contribuyendo así al logro de la misión regional y nacional”, que tiene en cuenta: la planificación, en la que se construyen los escenarios probables y deseables y se seleccionan las mejores estrategias para el logro de los objetivos planteados; la organización, referida a la combinación óptima de un conjunto de actividades estratégicas, operativas y administrativas en correlación con las potencialidades de los actores de la comunidad educativa; la ejecución, fase de la realización de los planes, teniendo en cuenta la estructura organizativa dispuesta para tal fin y el control como fase donde se evalúa y se mide los resultados obtenidos en el proceso.

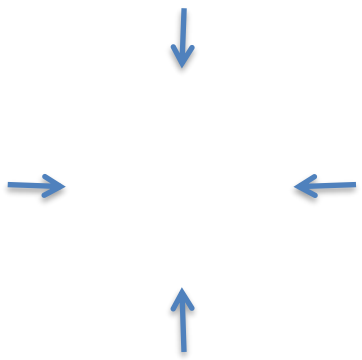
Por lo anterior, los procesos administrativos en la gestión educativa, son complejos por elementos de coordinación, que apuntan a la horizontalidad de la función educativa de todos los sectores y entidades educativas; la innovación permite introducir nuevos métodos y procedimientos pedagógicos o administrativos en donde la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos apoyan al desahogo de estos procesos; la participación, como interacción de autoridades, docentes, padres de familia, alumnos, y la sociedad en su conjunto como

un sistema en el cual participan actores y situaciones diversas que caminan a la par del desarrollo social, económico, político, cultural e ideológico, en un contexto local, que en sí viene a constituir a la organización educativa (Alvarado, 2008) .

2.7.5. La función estratégica del proceso administrativo en las IES Interculturales.

La organización educativa requiere de una concepción y práctica administrativa moderna, dinámica y estratégica para el logro de la misión institucional, regional y nacional, Para Velarde (2003), definir una estrategia en una organización es de suma importancia, ya que esta siempre es necesaria para que los miembros de la organización puedan actuar y tomar decisiones que estén basadas en ellas. En este contexto la función administrativa implica la intervención de una serie de procesos estratégicos que se relacionan de forma continua y dinámica como se muestra en la figura 6, estos procesos: planeación, organización, dirección y control son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos trazados de una organización.

Figura 6.- Las funciones básicas de la administración.



Fuente: adaptación propia, con datos de Robbins (2009), Stoner (2006) y Schermerhon 2005).

En base a la figura 6, existen diferentes autores como (Robbins & DeCenzo, 2009); (Stoner & Freeman, 2006); (Schermerhorn, 2005), en donde se encuentran similitudes en las concepciones de los cuatro procesos administrativos, que a continuación de describen: en la planeación; se establecen los objetivos y metas de la organización, e implica que los administradores educativo piensen con anticipación en sus metas y acciones basando sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas o presentimientos; En el proceso de organización, se establece determinar que tareas se llevarán a cabo y como serán realizadas, quien las ejecutará, como están agrupadas, quien depende de quién y dónde serán formadas las decisiones; En la dirección es el proceso por medio del cual se despierta el entusiasmo de la gente para trabajar fuerte y dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los planes y logros de los objetivos; el administrador educativo construye compromisos y actividades que respaldan las metas, e influyen en otras personas a realizar un mejor

esfuerzo en beneficio de la organización. Por último y después de haber establecido metas, formulado planes, definido el orden de la estructura y contratado, capacitado y motivado al personal; el proceso de control mide el desempeño laboral comparando resultados con los objetivos y llevando acciones correctivas cuando sea necesario.

Por tanto, las fases del proceso administrativo dentro de una institución de educación superior intercultural, deberán instrumentan los cursos de acción requeridos por la gestión educativa a partir de los recursos y en atención a las políticas establecidas, mediante la estrecha interrelación respecto a la totalidad de acciones dirigidas al logro de los fines y objetivos de la organización educativa.

2.8. Las IES Interculturales vista como una organización.

Clasificada como una organización la Institución de Educación Superior Intercultural para este estudio de caso, es importante conocer las teorías de la organización, para lo cual se estudian algunas: la teoría de organización moderna está integrada por los componentes de su entorno, como son la tecnología los recursos financieros y la cultura de los recursos humanos, así como las definiciones propias sobre el éxito de la misma, razones indispensables para que los directivos conozcan las diferentes teorías que aplican en el desempeño de la gestión educativa.

Las decisiones que tomen los directivos sobre la gestión educativa, seguramente van a resultar mejores si son guiadas por un enfoque estratégico de sistemas de la teoría organizacional.

Partiendo desde un concepto global en donde todas las actividades orientadas a la producción de bienes y servicios son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas en las organizaciones. Hall (1983, citado en Reales, Arce & Heredia, 2008), define a la organización como un conjunto colectivo con limites fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, un sistema de comunicación y de miembros coordinados para realizar acciones y actividades que normalmente tienden a una meta u objetivo.

Asimismo, todas las organizaciones están compuestas por recursos materiales y humanos, denotándose la importancia que tiene la vida de las personas, ya que dependen de la organización y estas dependen del trabajo de las personas para cumplir con sus objetivos en su función de producir bienes o servicios.

En este sentido la importancia que tiene la teoría estratégica de sistemas, de la teoría organizacional según Hodge & Gales (2003), establecen que los directivos deberían tener en cuenta factores contextuales a la hora de determinar las estrategias para dirigir a la institución, además consideran a la teoría de la organización como un conjunto de conceptos, principios e hipótesis relacionadas acerca de las organizaciones y que se utiliza para explicar los componentes organizativos y sus relaciones. Estos autores expresan sobre las teorías descriptica y prescriptiva, la primera que tiene como meta describir por

qué y como ocurre algo y qué efectos tiene dentro de la organización y la teoría prescriptiva o normativa, sugiere de manera específica como deberían ser las cosas y que puede hacerse con las condiciones que identifican la teoría descriptiva, es decir las funciones que realmente deber hacer los directivos para dirigir mejorar las diferentes necesidades de la una organización: eficiencia, competitividad, calidad en los servicios, rentabilidad, capacidad de adaptación, satisfacción con el trabajo, y otros aspectos generales de la efectividad que permitan tener como resultados una buena gestión.

Actualmente existen una diversidad de tipos de organizaciones, por ejemplo: gubernamentales, universidades, empresas de servicios, colegios, institutos armados, clubs sociales, la familia, entre otras, donde cada una con sus características específicas que apuntan a una meta a cumplir.

Particularmente en esta investigación se analizará la organización educativa para este caso de estudio partiendo de la definición de Robbins (2004, citado Reales, et all, 2008) “que expresa que la organización educativa, como una unidad social coordinada deliberadamente y compuestas por dos o más personas funcionando de manera más o menos continua para alcanzar una meta o metas comunes”; Complementado esta concepción, Gairín (1996 citado por Sánchez, 2010), señala que las instituciones educativas cumplen con los distintos atributos y componentes con los que normalmente se caracterizan a las organizaciones como son: fines, objetivos y propósitos, que orientan la actividad, grupo de personas con relaciones interpersonales ordenadas, realización de funciones y actuaciones que tienden a la conclusión de unos fines determinados y búsqueda de la eficacia y racionalidad.

Las instituciones educativas como organizaciones de servicio Litter (1979, citado en Sánchez, 2010), los beneficiarios son los alumnos o aquellas personas que reciben directamente el servicio, a su vez se clasifican por la naturaleza de su capital agrupándose por el tipo de inversión de la siguiente forma:

a) Inversión de carácter privado: cuentan con la participación de varias personas que aportan un patrimonio para constituirlas.
b) Inversión de carácter público: el Estado tiene la total participación en ellas.
c) Inversión de carácter mixto: cuyo capital es la mezcla de aportaciones tanto públicas como privadas.

En toda administración existen diversos niveles y en cada uno de ellos se desarrollan diversas funciones con una meta en común, que es el buen funcionamiento y éxito de la organización Rodríguez (2013), si lo enfocamos a la educación sería el buen funcionamiento del sector educativo. Estos niveles son:

- El institucional, que es la alta dirección, lo cual podríamos ejemplificar, en lo que al gobierno del país se refiere, a la política influyente de cada sexenio,

- una administración intermedia o gerencial, que en el sector educativo recaería en las autoridades educativas de nuestro país, y

- una administración operacional o supervisión, que podríamos enfocar a cada una de las instituciones particulares y sus administrativos directos (directores).

Para esta investigación se realizará, en una institución de educación superior intercultural, que es de carácter público, esta organización constituye una pieza estratégica en el desarrollo de la sociedad del conocimiento y formación de capital humano comprometida en con el desarrollo del país.

CAPÍTULO III.- CALIDAD EN EL SERVICIO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL CONTEXTO DE LAS IES INTERCULTURALES.

INTRODUCCIÓN

Con el fin de darle un mayor soporte a esta investigación, se describen las principales aportaciones de los teóricos o autores más relevantes, desde el enfoque de las ciencias administrativas, en las dimensiones de calidad en el servicio de la gestión educativa en las instituciones de educación superior (IES), en donde se encontró que no hay un estudio sobre el tema en particular, sin embargo, se han hecho investigaciones refiriéndose a otros aspectos que involucran la gestión de la calidad educativa, pero no en este tema en específico.

El concepto de calidad en el contexto educativo y específicamente en las instituciones de educación superior, se ha convertido en un tema recurrente, tanto al interior de las instituciones, como al exterior en las entidades a cargo del sistema educativo de un país. Alcanzar la calidad educativa es una meta que desean las IES, ya que se desea mejorar las gestiones administrativas y pedagógicas, con procesos de calidad total que ayuden a las cubrir las necesidades y expectativas que tienen los estudiantes y exige la sociedad.

La gestión educativa ha tomado gran importancia en los últimos años, específicamente en las medias adoptadas en nuestro país en la década de los noventa, donde las recurrentes crisis económicas obligaron al Estado a ejercer un mayor control sobre los escasos recursos que destinaba al sector educativo.

Pozner (2000), señala que “la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales”; Si bien la gestión educativa está fundada en el cálculo estratégico, postula la múltiple participación sustantiva de los actores en la elaboración de metas, roles y estrategias. El IIPE (2005), reconoce que la toma de decisiones es un proceso complejo y de múltiples dimensiones, que debido a su misma complejidad no puede ser restringido a un único ámbito, ni a un único tiempo, ni ser generada por un único actor.

Ante una educación que se ha considerado masificada por el rápido crecimiento que tuvo nuestro país en la década de los años 60 y hasta finales de los años 90, Silas (2005), sólo se haya alcanzado a dar atención a un poco más de la quinta parte de los jóvenes que requerían educación superior, el asunto de la cobertura y la atención a la demanda fueron cediendo lugar a la calidad educativa como preocupación y estrategia de política pública mexicana.

Desafortunadamente, las limitaciones de la cobertura todavía no han sido resueltas, existen muchas comunidades que están muy alejadas de los centros educativos, particularmente en los asentamientos indígenas y comunidades rurales, donde la falta de recursos económicos, impide a muchos jóvenes el acceso a la educación superior.

La creación de las universidades interculturales, obedece justamente a esta necesidad de elemental justicia educativa, de ampliar la proporción de los indígenas en la matrícula de educación superior; se ubican en regiones densamente indígenas, como su nombre lo indica, no son exclusivamente para indígenas, pero sí preferentemente para indígenas por

el lugar donde están ubicadas CGEIB (2009); la importancia de incrementar la cobertura de este nivel educativo con equidad no sólo es necesario ampliar y diversificar la oferta educativa, sino también acercarla a los grupos sociales con menores recursos.

3.1. Epistemología de la calidad.

El concepto de calidad se ha dado desde que el primer hombre comienza a vivir, es una categoría social vinculada con las necesidades humanas. Para Guajardo (2006), la calidad "se desarrolla en el momento en que hombre primitivo se inquietó por valorar, seleccionar los productos naturales que pretendía obtener".

En los tiempos de los jefes tribales, reyes y faraones, sin que el término se mencionara literalmente, han existido los argumentos y parámetros sobre calidad. Por mencionar, el código de hammurabi (1752 a. C.)[9], declaraba: "Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte", los inspectores egipcios alrededor del año 1450 a. C. comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel.

Actualmente el concepto de calidad, denota la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas. La calidad está orientada a diferentes usos, "debe

[9] Tomado de Historia de la Calidad fuente de Wikipedia.org

ajustarse a los requisitos establecidos” (Crosby, 2002), es actitud para el uso (Juran, 1990), lograr la mejor calidad del producto o servicio (Deming, 1989), lo mejor para ciertas condiciones del cliente (Feigenbaum, 1990), se considera la calidad como un tema mundialmente divulgado, donde no hay organizaciones ni naciones donde no se hable ni se practique la calidad.

3.2. Evolución histórica de la calidad.

El aseguramiento de la calidad, ha sido un aspecto importante de las operaciones de producción, a través de la historia Juran (1995), durante la edad media el aseguramiento de la calidad era informal, los artesanos eran dueño de sus negocios, fijaban los precios se esforzaban por incorporar la calidad a sus productos, entregaba los pedidos después de haber comprobado que los habían realizado con absoluta fidelidad a las condiciones que le han impuesto. Con el inicio de la Revolución Industrial, en cuyos orígenes las relaciones del trabajo se orientaban por la denominada dirección de iniciativa e incentivos, el obrero proporcionaba su mejor iniciativa al trabajo, recibiendo a cambio algún incentivo especial de su patrón, de forma graciable (Evans &. Lindsay, 2008).

Las aportaciones de Taylor, dieron lugar a una nueva filosofía de producción, la cual era separar la función de la planificación de la función de ejecución (Macias, 2007). En esta etapa los administradores e ingenieros, se les dio la tarea de planificar; los supervisores y obreros se encargaron de la ejecución, al dividir un trabajo en tareas específicas y centrar

la atención en incrementar la eficiencia, el aseguramiento de la calidad quedo en mano de los supervisores.

En 1920 los pioneros del aseguramiento de la calidad Walter Shewhart, Harold Dodge, George Edwards y otros como Joseph Juran y Edwards Deming, trabajaban en la Western Electric, tenían la obligación de desarrollar nuevas teorías y métodos de inspección para mejorar y mantener la calidad (Fagan, 1974).

Juran y Deming, presentaron al japonés las técnicas de control estadístico de la calidad para ayudarlos en los esfuerzos de la reconstrucción de un país devastado por la guerra, una parte importante de su actividad educativa se enfocaba en la alta dirección y no solo en los especialistas de la calidad (Evans & Lindsay, 2008). Con apoyo de los directivos los japoneses integraron la calidad a sus organizaciones y desarrollaron una cultura de mejora continua. En la tabla 6, se precisan sus puntos más relevantes de calidad y través de su evolución histórica.

Tabla 6. Evolución histórica de la calidad

Etapa	Descripción	Finalidad/objetivo
Artesanal	Hacer las cosas bien sin tomar en cuenta el costo y esfuerzo para su realización	Trabajo único, bien realizado a satisfacción del artesano para el cliente.
Revolución industrial	Inicia la producción en masa no importando si son de calidad.	La obtención de beneficios económicos, mediante la satisfacción de la gran demanda de productos
Segunda guerra mundial	La necesidad de armamento eficaz, sin importar el costo generando una producción más, midiendo la calidad en eficacia + plazo = calidad	Tener garantizado el armamento en el momento oportuno.
Postguerra Japón y el resto de mundo	Japón se dedicó a tomar una filosofía de calidad mediante la forma de hacer las cosas bien, mientras tanto el resto del mundo se dedicó a producir cuanto más mejor.	En Japón se propusieron ser más competitivos para la satisfacción del cliente y minimizar los costos mediante la calidad. El resto del mundo se dedicó a satisfacer la demanda de productos por causa de la guerra.
Control de la calidad	Se crearon técnicas para la inspección en la producción con el objetivo de evitar la salida de productos en mal estado.	Satisfacción de las técnicas empleada en el producto.
Aseguramiento de la calidad	Se crearon sistemas y procedimientos en la organización, para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Se busca la satisfacción del cliente, la competitividad, la prevención de errores y la reducción de los costos.
Calidad total	Las técnicas de gestión administrativas empresariales enfocadas a la satisfacción del cliente.	Se promueve la mejora continua de los procesos, la competitividad y la satisfacción del cliente interno y externo.
Excelencia en el desempeño	Integra actividades de negocio, como valor en constante mejoría a los clientes y accionistas	Efectividad global y sostenibilidad organizacional.

Fuente: elaboración propia, con datos de Evans &. Lindsay, 2008)

Esta evolución ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad por ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y a la sociedad y como ha sido su influencia la organización.

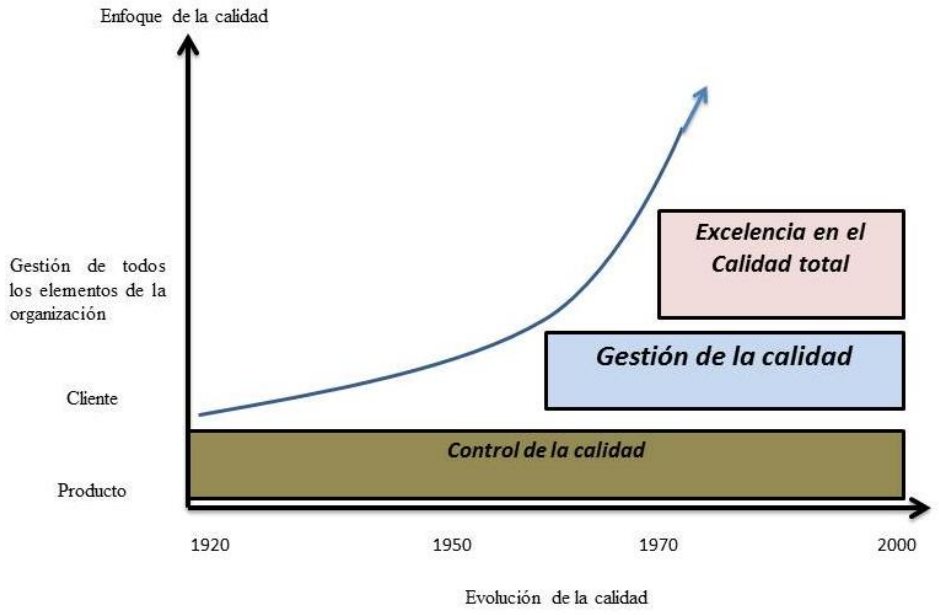
Aunque en un principio las iniciativas para la calidad, se enfocaban en reducir defectos y errores en los productos y servicios mediante el uso de la medición y la estadística para

la resolución de problemas, las organizaciones empezaron a reconocer que no era posible lograr mejoras duraderas, sin una atención significativa hacia la calidad de las prácticas administrativas diarias. Los administradores comenzaron a entender que los métodos que usaban para escuchar a los clientes y hacer relaciones a largo plazo, crear estrategias, medir el desempeño, analizar datos, premiar y capacitar a los empleados, diseñar y ofrecer productos y servicios y actuar como en sus organizaciones son los factores que realmente dan lugar a la calidad, satisfacción del cliente y beneficios para la organización (Evans &. Lindsay, 2008).

A medida que la administración de la calidad total cambió la forma de pensar de las organizaciones, acerca de los clientes, recursos humanos y procesos de manufactura y servicios, los altos directivos comenzaron a reconocer que todas las actividades de negocios fundamentales como el liderazgo para guiar una organización, la creación de planes estratégicos para el futuro, el uso de los sistemas de información para la toma de decisiones, necesitan estar alineados con los principios de la calidad, trabajar juntos como un sistema y ser mejoradas de forma continua conforme cambian las condiciones y direcciones de negocios.

Por lo anterior, el concepto de calidad ha evolucionado hacia el concepto de excelencia en el desempeño que alinea e integra las actividades de negocios, lo que da como resultado la entrega de valor en constante mejoría para los clientes, accionistas y contribuye a la efectividad global y la sostenibilidad organizacional, como se muestra en la figura 7, y finalmente en los últimos años surge el concepto Six Sigma, un método enfocado al cliente y orientado a los resultados para el mejoramiento de los negocios.

Figura 7. Enfoque histórico de la evolución de la calidad.



Fuente: Elaboración propia, con datos de Evans &Lindsay (2008).

En la actualidad el desafío es asegurar que los administradores continúen con la aplicación de los principios básicos en los que se basa la administración de la calidad y la excelencia en el desempeño, desafortunadamente muchas organizaciones no están usando estos métodos probados o simplemente no entienden que los métodos que utilizan tienen su origen en la disciplina de la calidad (Smith, 2004).

3.3. Principales autores de la calidad.

La calidad es un tema de reciente desarrollo, ahora no soló, se puede hablar de hacer las cosas bien, sino mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un

producto o servicio. Existen diferentes definiciones de calidad, el uso de cada una depende del área en que se trabaja.

A continuación, se hace una breve síntesis de los principales autores que han desarrollado el tema de calidad, cabe destacar que los principales estudios y aportaciones sobre calidad y administración por calidad total, se han dado en Japón y Estados Unidos, sus principales exponentes modernos de los conceptos sobre calidad total son: Walter Shewhart, Philip B. Crosby, Edwards W. Deming, Armand V. Feigenbaum, Joseph, M. Juran, Kaoru Ishikawa, Zeithaml, Parasuraman y Genichi Taguchi.

Considerado como el padre del control de calidad moderno Walter Shewhart en 1931, crea el Control Económico de la Calidad de Productos Manufacturados, en el que se plantean los principios básicos del control de la calidad, sobre la base de métodos estadísticos. Edwards Deming consideraba que la calidad se debe incorporar al producto en todas las etapas, con el fin de alcanzar un alto nivel de excelencia, definiendo la calidad como cero defectos o menos variaciones, y se basa en el control estadístico del proceso como la técnica esencial para la resolución de problemas, con el fin de distinguir las causas sistémicas y las causas especiales.

La búsqueda de la calidad, se traduce en costos más bajos, mayor productividad y el éxito en el plano competitivo, si bien es cierto, quien elabora los productos de calidad es el trabajador, Deming hace más énfasis en el orgullo y la satisfacción de éste en la imposición de metas que sea posible medir (Evans & Lindsay, 2008). En la tabla 7, se muestra los

catorce puntos universales postulados por Deming para la administración los cuales se resumen a continuación (Deming, 1989).

Tabla 7. Los catorce puntos de Deming.

1. Crear en el propósito de mejora del producto y servicio, con el plan para hacer competitivos y permanecer en el campo de los negocios.
2. Adoptar una nueva filosofía, eliminar los niveles comúnmente aceptado de demoras, errores, productos defectuosos.
3. Suspender la dependencia de la inspección masiva, se requiere evidencia estadística de que el producto se hace con calidad.
4. Eliminar la práctica de hacer negocio sobre la base del precio de venta, en vez de esto, mejore la calidad por medio del precio, es decir minimice el precio total.
5. Buscar áreas de oportunidad de manera constante para que se puedan mejorar los sistemas de trabajo de manera permanente.
6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.
7. Instituir una supervisión para que fomente el trabajo en equipo con el objeto de mejorar la calidad lo cual automáticamente mejore la productividad.
8. Eliminar el temor, de modo que todos puedan trabajar efectivamente para una empresa.
9. Romper barreras entre los departamentos. Debe existir comunicación entre todos los integrantes de la empresa, ya que todos tienen un objetivo común.
10. Eliminar eslogan y metas enfocadas a implementar la productividad sin proveer métodos.
11. Eliminar estándares de trabajo que prescriben cuotas numéricas ya que si la principal meta es la calidad, la calidad se va a ver afectada.
12. Eliminar las barreras que se encuentran entre el trabajador y el derecho a sentirse orgulloso de su trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento que permita desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para tener personal más calificado en beneficio de la empresa.
14. Crear una estructura en la alta dirección que impulse directamente los 13 puntos anteriores.

Fuente: adaptación propia, con datos de Deming (1989).

En 1951 Joseph Juran, realizó la mayoría de los trabajos de redacción, edición y publicación del Quality Control Handbook, considerado como uno de los manuales de calidad más completos jamás escritos, en esta misma década enseñó los siguientes principios de calidad a los japoneses: Dirigir la calidad desde el nivel de la dirección principal; Capacitar a toda la jerarquía administrativa en los principios de la calidad; Luchar por mejorar la calidad a una velocidad inusual; Informar del avance en las metas de calidad

a los niveles ejecutivos; Hacer participar a la fuerza laboral en la calidad y Revisar la estructura de recompensas y reconocimiento para incluir la calidad (Jurán, 1974).

A diferencia de Deming, Juran no propuso un cambio cultural importante en la organización, más bien, buscaba mejorar la calidad trabajando dentro del sistema con los que los directivos estaban familiarizados.

Philip Crosby aseguraba que la calidad no cuesta (Crosby, 2002), fue el responsable en gran medida de que los altos directivos de las corporaciones estadounidenses prestaran atención a la calidad. La filosofía de la calidad de Crosby se resume en lo que llama los Absolutos de la administración de calidad y los Elementos fundamentales de mejora.

Los absolutos de la administración de la calidad de Crosby incluyen los siguientes puntos: Calidad significa cumplimiento con los requisitos, no elegancia; No existen los llamados problemas de calidad; La economía de la calidad no existe; siempre es más barato hacer bien desde la primera; La única medida de desempeño es el costo de la calidad, que es el gasto derivado del no cumplimiento; La única norma de desempeño es “Cero defectos”. (Crosby, 2002)

Crosby hace énfasis en la motivación y la planificación, afirma que la calidad es gratuita porque el modesto costo de la prevención siempre será menor que los costos derivados de la detección, la corrección y el fracaso.

Feigennbaum (1997), consideraba la calidad como herramienta de negocios estratégica que requiere la participación de todos los que integran la organización, y promovió el uso de los costos de la calidad como herramienta de medida y evaluación, su filosofía se resume en tres pasos hacia la calidad:

1. Liderazgo de calidad.
2. Tecnología de calidad moderna.
3. Compromiso de la organización.

Fue conocido por acuñar la frase control de calidad total, que definió como “Un sistema eficaz para integrar el desarrollo de la calidad, el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos de mejora de la calidad en los diversos grupos de una organización, a fin de permitir la producción y el servicio en los niveles más económicos posibles que den lugar a la satisfacción del cliente” (Feigenbaum, 1997).

Ishikawa influyó en el desarrollo de una perspectiva de la calidad participativa ascendente, que se convirtió en la marca distintiva del enfoque japonés en la administración de calidad, creía que la calidad empieza con el cliente y por lo tanto entender sus necesidades es la base para mejorar (Evans & Lindsay,2008), sin embargo, Ishikawa captó también la atención de los directivos y los convenció de que era necesario un enfoque hacia el control de calidad en toda la empresa para lograr el éxito total.

Los elementos claves de la filosofía de Ishikawa (1997):

- La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
- El primer paso en la calidad es conocer las necesidades del cliente.

- El estado ideal del control de calidad ocurre cuando la inspección ya no es necesaria.
- Eliminar el origen y no los síntomas.
- El control de la calidad es responsabilidad de los trabajadores y las divisiones.
- No confundir los medios con los objetivos.
- Poner la calidad en primer lugar y establecer sus perspectivas de las utilidades a largo plazo.
- La mercadotecnia es la entrada y la salida de la calidad.
- Los directivos no deben de demostrar enojo cuando sus subordinados presentan los hechos.
- El 95% de los problemas de una empresa se solucionan con herramientas sencillas de análisis y solución de problemas.
- Los datos sin información de difusión, es decir, la variabilidad, son falsos.

En su filosofía Taguchi (1985, citado en Evans & Lindasy, 2008), explica el valor económico de reducir la variación, su principal aportación es el desarrollo de métodos de mejoramiento de la productividad que inicialmente puso en práctica en empresas japonesas. Contribuyó a mejorar los enfoques de ingeniería para el diseño de productos, al diseñar un producto que sea insensible a la variación en la manufactura, los límites de especificación pierden su significado, para lograrlo sugirió ciertas técnicas del diseño de experimentos, factores no controlables en la elaboración de productos. Por tanto, sus enfoques atacaron los problemas de calidad desde el principio en la etapa de diseño, en lugar de reaccionar ante aquellos que surgen en etapas posteriores de la producción.

Precursores en los estudios formales de calidad del servicio, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), destacan que los servicios presentan una mayor problemática para su estudio, pues poseen tres características que los diferencian ampliamente de los productos: Intangibilidad, es la cualidad de los servicios, por lo que no es fácil contarlos, mesurarlos, inventariarlos, y verificarlos o probarlos antes de entregarlos para asegurar su calidad; Heterogeneidad, la mayoría de los servicios, especialmente aquellos con gran contenido de

trabajo humano, son heterogéneos, esto quiere decir que a menudo su desempeño varía de proveedor a proveedor, de cliente a cliente y de tiempo a tiempo. Por último, la Inseparabilidad, la producción y el consumo de la mayoría de los servicios es inseparable, a consecuencia de lo anterior la calidad de los servicios corresponde a la interacción del cliente y la persona (Morales, 2004).

Las aportaciones e instrumentos técnicos y directivos para la aplicación de sistemas de calidad, que son seguidos por un importante número de organizaciones incluidas las instituciones de educación, que buscan la mejora continua y la excelencia de sus procesos. En la tabla número 8, se resumen las concepciones y aportaciones sobre la calidad de los teóricos analizados.

Tabla 8. Principales autores de la calidad.

Año	**Autor**	**Definición de calidad**	**Aportaciones**
1931	Walther Shewart	Define los principios básicos de la calidad en base a métodos estadísticos.	Crea el control de métodos estadísticos para la medición de la calidad.
1974	Joseph Juran	El mejoramiento de la calidad en base a las funciones de los directivos.	Las cinco características de la calidad, trilogía de la calidad, cliente interno, consejo de la calidad.
1985	Genichi Taguchi	Las prácticas de la calidad en la organización ahorran y no cuestan dinero, recalcando la necesidad de la mejora continua.	Desarrollo los métodos de mejoramiento en la productividad, y métodos para la calidad del diseño.
1985	Zeithaml, Parasuraman y Bery	La calidad como satisfacción al cliente.	Creación del modelo SERVQUAL, elaboración de estrategias de calidad del servicio y modelos de calidad del servicio.
1989	Edwars Deming	La calidad en base a la adecuación del objetivo.	Los 14 puntos para la gestión de la calidad, el ciclo PDCA, las siete enfermedades de la organización y el sistema profundo del conocimiento.
1997	Armand Feigenbaum	Consideraba la calidad como herramienta de negocios estratégicos y requería la participación de todos los integrantes de la organización.	La calidad total: como un sistema eficaz para integrar el desarrollo de la calidad, el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos para mejorar la calidad en los diversos grupos de la organización.
2002	Philip Crosby	Conformidad con las necesidades la calidad significa el cumplimiento de los requisitos y no con la elegancia.	Los 14 puntos del plan de la calidad, los cinco absolutos de la calidad y los elementos fundamentales de mejora.

Fuente: elaboración propia, con datos de Deming, 1989; Jurán, 1974; Maldonado, 2005; Evans &. Lindsay, 2008; Feigenbaum, 1997).

3.4. Conceptualización de la calidad de la enseñanza universitaria.

No existe un concepto único y generalmente aceptado de calidad en la enseñanza universitaria, como tampoco un concepto unívoco de la calidad aplicable a la Gestión de la Calidad Total (TQM). Lo máximo a lo que ha llegado la literatura en este campo, es aclarar los diferentes sentidos que la palabra calidad puede adquirir en el contexto de la enseñanza universitaria.

En este contexto la propuesta más convencional es la de Harvey & Green (1993), que propusieron las siguientes cinco nociones diferentes de la calidad:

a) La calidad como condición excepcional.
b) La calidad como percepción o consistencia.
c) La calidad como adecuación a una finalidad o satisfacción de las expectativas de algún grupo de interés.
d) La calidad como valor por tu dinero.
e) La calidad como transformación del estudiante.

La calidad de la enseñanza universitaria con su capacidad de transformar a los estudiantes, deriva de una pedagogía moderna, que identifica el aprendizaje con la capacidad que demuestra el estudiante para gestionar sus propios conocimientos y resolver con ello las actividades a las que se enfrenta en su trabajo y en su vida.

La calidad como adecuación a una finalidad, la define en función de las voluntades y los deseos, explícitos o no, de agentes externos a la institución universitaria.

La calidad asociada al cumplimiento de estándares académicos, es probablemente el concepto más tradicional de calidad en el mundo académico.

La noción de calidad como valor por dinero, es la idea tradicional de eficiencia en la administración de los recursos disponibles, está ligada al interés de las entidades federativas por ejercer algún tipo de control sobre los recursos que transfieren a las universidades.

El concepto calidad no es simple ni está carente de significado, todo lo contrario, el término calidad engloba complejidad, interés, multidimensionalidad y en muchas veces, se utiliza para encubrir los intereses de sus agentes, aun relacionada con el ámbito educativo. Finalmente, cada una de las ideas de la calidad expresadas en Harvey y Green (1993), representan una postura respecto a lo que se aspira con la gestión de la calidad, cómo debe definirse y evaluarse o si tiene sentido su evaluación.

3.5. Calidad en el servicio aplicada en la educación.

La importancia por la calidad en el servicio en la educación es globalmente compartida por los sistemas educativos de los diferentes países y por múltiples audiencias: directores de instituciones educativas, padres de familia, estudiantes, investigadores, políticos, empresarios y la sociedad en general.

Las instituciones de educación superior, se encuentran en un proceso de reforma, surgen nuevos modelos de enseñanza aprendizaje, especialmente influenciados por los procesos de globalización, la educación de masas, educación a distancia, el uso de las Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC), para formación virtual, así como la adopción de instrumentos de gestión, como el direccionamiento estratégico, evaluación institucional y la

autoregulación, refleja la importancia pluridimensional de la calidad educativa, como un tema ampliamente investigado y discutido en congresos y seminarios de reflexión científica en todo el mundo.

En el Artículo 11. “Evaluación de la Calidad”, de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión, Acción y Marco de Acción Prioritaria para el Cambio y el desarrollo de la educación Superior de la UNESCO (1998) dice que:

> “La calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional que tendría que cubrir todas sus funciones y actividades: Enseñanza y programas académicos, investigaciones y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario. Una autoevaluación interna y un examen externo realizados con transparencia por expertos independientes, son esenciales para la mejora de la calidad del servicio. Tendrán que crearse instancias nacionales independientes, y definir normas comparativas de calidad, reconocidas en el plan internacional. Para tener en cuenta la diversidad y evitar la uniformidad, se tendría que tener en cuenta de la particularidad de los contextos institucionales, nacionales y regionales. Los protagonistas tienen que ser parte del proceso de evaluación institucional.”

En el Artículo se plantea de manera muy clara, el desafío que tiene nuestro país ya que existe una demanda de educación superior sin precedentes, acompañada de una gran diversificación de la misma y una mayor toma de conciencia de la importancia fundamental que este tipo de educación superior para el desarrollo socio-cultural y económico.

Uno de los cambios más visibles que se vienen produciendo en los sistemas de educación superior del mundo según Brunner (2011) “es la aparición de regímenes de aseguramiento de la calidad, con sus procedimientos de evaluación por pares internos y externos, de acreditación e información que los componen”; Se trata de una nueva forma de organizar la relación entre las instituciones de educación superior y los gobiernos, en torno al eje de la responsabilidad pública por la calidad de los procesos que se realizan y los resultados obtenidos.

A través de estos procedimientos de evaluación, menciona ANUIES, (2012), se busca estimular el mejoramiento continuo de las instituciones y su desempeño, así como certificar estándares de formación en los diferentes campos profesionales y programas de posgrado, conjuntamente con principios y prácticas de buena gestión de las instituciones, además, garantizar la confianza en las instituciones y en el valor de los certificados que expiden; orientar la demanda estudiantil; dar mayor información a los empleadores y usuarios y corregir fallas de mercado en particular asimetrías de información que son características del ámbito de la educación.

Una educación de calidad exige tanto una cultura como sistemas de evaluación y autoevaluación que permitan medir el logro de los estudiantes, el avance de los docentes, programas competentes, consolidación de la infraestructura física, así como proceso administrativos certificados que ayuden alcanzar los propósitos educativos. La evaluación de los servicios educativos debe entenderse como el proceso sistemático de recolección y análisis de la información, destinado a describir la realidad y emitir juicios de valor sobre su adecuación a un patrón o criterio de referencia establecido como base para la toma de

decisiones al servicio de todos y cada uno de los actores de la comunidad educativa. En este contexto Restrepo (2010), afirma que:

> “Si queremos saber dónde estamos, es necesario hacer una auto evaluación del proceso de producción analizando todos sus pasos (lo que se hace) y de los resultados (lo que se consigue), es como una fotografía que muestra rasgos e imperfecciones y nos permite la retroalimentación para la corrección de errores como zonas de oportunidad, e identificación de fortalezas”.

Resalta la importancia que tiene el realizar los procesos educativos con altos estándares de calidad dentro las instituciones de educación superior interculturales, en este sentido los directivos juegan un papel estratégico para lograr que se cumplan con los objetivos educativos.

El enfoque tradicional interno de la calidad educativa, está más ligado a estándares más cuantitativos que cualitativos, ya que se miden indicadores objetivos como el número de profesores, su dedicación en tiempo a la institución y los títulos obtenidos y su relación con las áreas que se enseñan, la relación estudiantes por profesor; la carga académica, el número y categoría, en el escalafón de conciencias, de grupos de investigación, el número de líneas de investigación, el alcance de las investigaciones y publicaciones, y de éstas el número de publicaciones internacionales en revistas indexadas, entre otras (Salinas, 2008).

Existen variables cualitativas para comprender, profundizar y evaluar la calidad interna del servicio educativo (Hernández 2002, citado en Salinas 2007), la coherencia global de los procesos que se llevan a cabo en la institución educativa, a saber la coherencia en los

planes de estudio, la coherencia entre las tareas de administración , planeación y las de docencia, investigación y extensión, la coherencia entre los objetivos y las acciones para implementarlos, y la coherencia entre las propuestas pedagógicas, los recursos metodológicos y de apoyo a la docencia y la naturaleza de los programas que conducen a títulos. Otras variables cualitativas son la estructura y flexibilidad curricular, las estrategias pedagógicas utilizadas para la mediatización del conocimiento y habilidades para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes, el liderazgo y la coherencia de los procesos de organización, administración y gestión, y el ambiente institucional o atmósfera de trabajo en el que se desenvuelven todos los estamentos de la institución.

Desde el análisis de la calidad en el ambiente externo educativo Restrepo (2010), comenta que la calidad externa, es más cualitativo, basado en la respuesta queda la educación, las expectativas o percepciones que su clientela, esto es, sus usuarios directos, tienen puestas en ella. ¿Qué competencias espera la sociedad que la educación desarrolle en los alumnos? En primer lugar, estas competencias se expresan en los objetivos pedagógicos de la escuela, estos objetivos, que van más allá de los objetivos institucionales, tienen que ver con la decisión del alcance de la enseñanza y del aprendizaje, alcance que pueda ser un compromiso preferente con la información o con el desarrollo intelectual del estudiante.

Un tercer enfoque de la calidad, es el enfoque de sistémico, continua Restrepo (2010), que puede recoger los dos enfoques anteriores, el desarrollo de la calidad debe iniciarse por la atención al contexto social de la misma, debe continuar teniendo en cuenta los insumos, proseguir a la vigilancia de los procesos que transforman dichos insumos, terminar

con las propiedades del producto y medir más adelante el impacto que tal producto tiene en la sociedad a la que llega.

En el concierto internacional, se manejan tres enfoques de evaluación de la calidad: el de calidad interna, el de calidad externa y el enfoque sistémico Medina & Guzman (2011), todos aluden a características que se suponen son propias de una institución u objeto evaluado y a la distancia que hay entre lo que realmente se da en el momento de la evaluación y el ideal de desempeño de tales características.

En todos los enfoques de calidad se mezclan, además, indicadores, variables de calidad, de pertinencia y de eficiencia, suelen tomarse todos, sin embargo, como indicadores de calidad por la íntima relación con ésta, sea como determinantes o como consecuencias.

3.6. Cultura organizacional y calidad total.

El análisis sobre el impacto de la cultura organizacional, se inició hace más de cuatro décadas, donde el concepto de empresa adquiere una mayor complejidad; con las investigaciones de Elliot Jaques, Erving Goffman, Chester Barnard y Paul Selznik, quienes indagaron sobre aspectos como los valores y el estilo de dirección (Zapata, 2006), reconociendo a la organización como una entidad social donde adquiere nuevas responsabilidades hacia sus miembros y su entorno.

Asimismo, la cultura organizacional según Schein (2010), la define como un patrón de premisas básicas compartidas que un grupo desarrolla al aprender, mientras soluciona sus problemas de adaptación externa y de integración interna que funcionan bien, hasta ser

consideradas válidas y, por lo tanto, pueden ser enseñadas a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

La cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día, y dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales, de esta forma es posible pensar que cada organización tiene su propia cultura (Chiavenato, 2006).

La cultura establece el cómo funciona determinada empresa, se refleja en sus estrategias, estructuras y sistema, siendo el eje central de la organización estando presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, en otras palabras, la cultura nace en la sociedad, es administrada con los recursos que la misma pone a disposición de las organizaciones y a la vez, representa un factor activo que impulsa el desarrollo de la sociedad.

Por lo anterior, la cultura organizacional sirve de referencia a los miembros de la organización y establece las condiciones acerca de cómo deben conducirse, en muchas ocasiones ésta cultura es tan evidente, que se puede ver cómo la conducta de las personas cambia desde el momento en que entra a formar parte de dicha empresa.

El talento y la aptitud de la alta dirección para modificar la cultura de la organización, considerando las exigencias del entorno cambiante dentro de un mundo globalizado, es imprescindible que las organizaciones planteen estructuras flexibles al cambio y que éste se origine como consecuencia del aprendizaje de sus integrantes. Por lo cual, para lograr esto hay que fomentar las condiciones para creación de equipos de alto desempeño, sin

perder de vista que el aprendizaje en grupo involucra fomentar el valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con amplia visión hacia la innovación.

Desafortunadamente muchos de los esfuerzos de cambio han fracasado en las organizaciones, esto tiene que ver con la falta de planificación y liderazgo en las mismas, lo que ha provocado el deterioro en sus funciones, en este contexto menciona Evans & Lindsay(2008), la cultura se refleja en las políticas y acciones administrativas que practica una empresa, que cree en los principios de la calidad total, es más probable que se implementen las prácticas con éxito, dado que las acciones dan movimiento a la cultura y conforme a las prácticas de calidad total que se van empleando como rutina en una organización, los trabajadores aprende a creer en los principios y ocurren los cambios culturales.

Los autores Salenga & Farzaneh (2000), establecen tres importantes obstáculos para la implementación de una estrategia basada en la calidad los cuales son; Ausencia de la motivación significativa; Falta de tiempo para dedicarlo a las iniciativas de calidad y Ausencia de un plan estratégico formal para el cambio.

Las organizaciones que no buscan la calidad total mencionan la falta de tiempo suficiente para corregir los errores, y volver a reprocesar productos defectuosos, perdiendo tiempo en los procesos complejos que resultan de años de deficiencia, olvidando la filosofía de Crosby que establece que la calidad no cuesta.

La falta de tiempo solo es un pretexto para no dedicar el esfuerzo necesario para buscar la calidad total o entender los beneficios que resultan de ella, además la ausencia de un

proceso de cambio, es el resultado de la falta de disciplina y de una mentalidad apropiada para la lucha.

Las organizaciones que creen en los principios de la calidad total, son más probable que las prácticas que implementan tenga éxito, debido a que reconocen que su éxito está representado por un buen liderazgo que genere un alto desempeño de sus empleados, teniendo un claro enfoque en los resultados apoyen a la misión, visión y los objetivos estratégicos de la organización, por la tanto los resultados estratégicos se alinean claramente con los tres niveles de calidad: organización, proceso e individualidad.

Finalmente, conforme las prácticas de calidad total se van utilizando rutinariamente dentro de la organización, sus miembros aprenden a creer en los principios y se producen los cambios culturales.

3.7. Calidad total en la educación superior intercultural.

Dentro de los retos que tiene el Plan Nacional Desarrollo 2007-2002, en el sector universitario, el cual necesita de una profunda transformación, que le permita atender las demandas de la sociedad PND (2013), como son las necesidades del sector productivo; satisfacer las expectativas que tienen los estudiantes y sus familias sobre lo que la universidad intercultural les puede aportar, no solo en términos de empleabilidad sino también en una experiencia de vita satisfactoria.

La gestión de la calidad ha ocurrido, como con tantas otras cosas, que la universidad ha ido detrás de los cambios en la sociedad y, en particular, de los valores de la cultura empresarial (Cardona, 2011), con la adopción de criterios estrictos de rentabilidad en la evaluación de las instituciones públicas, o la introducción de modelos de gestión de clara influencia empresarial en los organismos públicos son buena muestra de ello.

Asimismo, las instituciones universitarias han incorporado en su funcionamiento principios y herramientas que probablemente no son ajenas a su esencia tradicional, pero que se plantean ahora como nuevas, por lo tanto, la universidad necesita expresarse en términos de calidad y que además, puede lograrse por la aplicación de una serie de expedientes perfectamente evaluados y conocidos en lo que se describe como gestión de la calidad, sobre todo en su vertiente más moderna y actual de total quality management (TQM) (Cardona, 2011); El TQM puede interpretarse como una herramienta diseñada para facilitar (Boaden, 1997); (Willmot, 1994) y legitimar (Zbaracki, 1998) el cambio organizacional.

En este sentido, con la pretensión de legitimar el término de gestión de la calidad, Biggs (2001), ha denominado el “enfoque retrospectivo” y “enfoque prospectivo” que generalmente se le conoce como el enfoque del “aseguramiento” y el de “mejora”. El primero de estos enfoques pretende que los problemas de la educación, se resuelvan de un modo parecido a la producción industrial, por la vía del establecimiento de normas que afectan los procesos educativos y obligan a los docentes y administrativos a actuar conforme a unos criterios establecidos a priori.

Por lo tanto, la calidad se vincula a la eficiencia en el uso de los recursos que se ponen al servicio de una finalidad, la gestión consiste en establecer los procedimientos que deben aplicarse para garantizar la relación óptima entre recursos y fines para asegurar su ejecución.

El segundo enfoque prospectivo, delega al docente la liberta de definir el objetivo de la calidad y diseñar el proceso de aprendizaje, prescindiendo de las normas de procedimientos, incluso de las que se interpretan como parte de la profesión docente, este enfoque confía en la capacidad del docente de poner en marcha un proceso acumulativo, en el que el agente de cambio, es decir el propio docente, individual o colectivamente, formula un modelo de actuación que valida progresivamente con los resultados de su trabajo, un proceso de mejora continua sobre el que los evaluadores ejercen un papel meramente de asesor.

3.8. La Educación Superior Pública.

La educación superior Pública, juega un rol relevante en la formación de capital humano como fuente de progreso económico y bienestar de vida, en este sentido, por las condiciones que vive el país, es necesario que la sociedad y el estado mexicanos tengan una conciencia más clara sobre la importancia de la educación superior y en particular de la que proporcionan, junto a otras funciones como la investigación y la difusión y extensión de la cultura, las universidades públicas.

La SEP, se compone de diversos subsistemas como son: Institutos tecnológicos, Universidades Públicas Estatales, Escuela Normal Superior, Centros Públicos de Investigación, Universidad Públicas Federales, Universidades y Universidades Interculturales (SEP, 2012); siendo esta última la referencia para este estudio de investigación, en conjunto el sistema de educación superior ofrece a los mexicanos distintas opciones de formación de acuerdo a sus intereses y objetivos profesionales.

3.8.1. Universidades Interculturales.

Las Universidades Interculturales son proyectos educativos estratégicos, que han sido impulsados por la Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe de la Secretaría de Educación Pública (CGEIB, 2006).

Su propósito es explorar modalidades de atención educativa pertinente para jóvenes que aspiren a cursar el nivel de educación superior, tanto de origen indígena como de otros sectores sociales, interesados en impulsar fundamentalmente el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas y en aplicar los conocimientos construidos a contextos diverso

La misión de las Universidades Interculturales, es promover la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo económico, social y cultural, particularmente, de los pueblos indígenas del país y del mundo circundante; revalorar los conocimientos de los pueblos indígenas y propiciar un proceso de síntesis con los avances del conocimiento científico (Redui, 2012), así como también el fomentar la difusión de los

valores propios de las comunidades, además abrir espacios para promover la revitalización, desarrollo y consolidación de lenguas y culturas originarias.

Sus objetivos son impartir programas formativos en los niveles de profesional asociado, licenciatura, especialización, maestría y doctorado, pertinentes al desarrollo regional, estatal y nacional, orientados a formar profesionales comprometidos con el desarrollo económico, social y cultural en los ámbitos comunitario, regional y nacional, cuyas actividades contribuyan a promover un proceso de valoración y revitalización de las lenguas y culturas originarias.

Para lograr lo anterior, la Coordinación General de Educación Intercultural Bilingüe (CGEIB), asume como sus propósitos:

I. Promover y evaluar la política educativa intercultural bilingüe en coordinación con las diferentes instancias del Sistema Educativo Nacional.
II. II. Promover la participación de las entidades federativas y municipios, así como de los diferentes sectores de la sociedad, pueblos y comunidades indígenas, en el desarrollo de la educación intercultural bilingüe.
III. Diseñar y establecer los mecanismos de supervisión y vigilancia tendientes al aseguramiento de la calidad y pertinencia de la educación que se imparta en el medio indígena.
IV. Promover y asesorar la formulación, implantación y evaluación de programas innovadores de educación intercultural bilingüe en materia de:
    a) Desarrollo de modelos curriculares que atiendan la diversidad,
    b) La formación del personal docente, técnico y directivo,
    c) El desarrollo y difusión de las lenguas indígenas,
    d) La producción regional de materiales en lenguas indígenas, y

e) La realización de investigaciones educativas;

V. Diseñar formas alternativas de gestión escolar con la participación de la comunidad.

VI. Asesorar y proponer los proyectos de normas y criterios para garantizar que en la prestación de los servicios educativos se reconozca la diversidad étnica, lingüística y cultural de la Nación; así como para la evaluación y certificación de estudios en materia de educación intercultural bilingüe, y

VII. Las demás que le encomiende el Secretario de Educación Pública.

La educación intercultural se postula de esta manera, como uno de los pilares centrales que coadyuvarán para establecer las condiciones idóneas a fin de que el Sistema nacional de educación y la sociedad mexicana combatan la exclusión estructural y sistemática, así como la injusticia social.

Por lo tanto, la educación intercultural coadyuvará al logro de un país unido en la diversidad, con una visión pluralista, democrática e incluyente, pues favorece los sistemas plurales de pensamiento al comprender que enriquecen nuestras posibilidades, y a partir de los cuales pueden construirse distintos procesos y prácticas pedagógicas que busquen potenciar en todo momento el desarrollo integral y armónico de los individuos, en tanto promueven, profundamente, el derecho a ser diferente.

CAPÍTULO IV. DECISIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

INTRODUCCIÓN

En este capítulo, se desarrolla y analiza la metodología de la investigación como parte central de un documento científico, sin duda uno de los aspectos centrales en cualquier proyecto de investigación es el diseño metodológico, sustentar una clara definición del objeto de estudio no es algo sencillo, ya que su relevancia, como punto de partida, sustenta toda una unión de elementos de análisis estructurados bajo una congruencia lógica con los resultados a lograr.

Asimismo, se presentan los aspectos metodológicos, los cuales son utilizados como sustento teórico y como guía para la realización de este trabajo de investigación, se señalan algunas consideraciones para la utilización del método de estudio de caso, a través del método cualitativo se mencionan y describen brevemente las fuentes de recolección de datos, la forma en como son analizados y por último como son presentados los datos.

4.1. Paradigmas de la metodología de investigación.

Un paradigma de investigación es una concepción del objeto de estudio de una ciencia de los problemas para estudiar, de la naturaleza de sus métodos y de la forma de explicar, interpretar o comprender, según sea el caso, los resultados de la investigación realizada, es la traducción en términos operativos y metodológicos de las ideas, conceptos y representaciones que se efectúan sobre un objeto de estudio González, (2005).

En este sentido para Khun, (1995), un paradigma se forma por la teoría y el método[10]; esto es, antes de emerger como paradigma científico pasa por la etapa conocida como pre ciencia que se caracteriza por el total desacuerdo y se debaten los aspectos esenciales sobre el objeto de estudio.

En un paradigma durante el periodo de ciencia normal, los investigadores no se dedican a avanzar en el conocimiento, sino a resolver problemas dentro de la estructura del paradigma correspondiente y lo que se pone a prueba no es la teoría ni la hipótesis, sino la habilidad del investigador en desempeñar su oficio (Rodríguez, 2010).

Por lo tanto para que un paradigma sea aceptado por el mundo cientifico necesita cumplir con dos requisitos: resolver un problema importante, reconocido y tener la

[10] Kuhn, establecía que al cambiar el paradigma todo volvía a cero, pero los paradigmas son más complejos ya que no actúan aislados sino interactúan a si mismo con los demás.

capacidad de resolver los problemas concretos con base en la ciencia de sus predecesores, así el paradigma esta obligado a garantizar la preservacion de lo aprendido y el desarrollo de la ciencia (Khun, 1995).

Una investigación con rigor científico debe seguir con un proceso estructurado, como se muestra en la tabla número 9, le permitirá al investigador descubrir nuevos hechos o datos, relaciones o leyes, en cualquier campo del conocimiento humano. A través de la investigación se aplican los procedimientos del método científico a la solución de cuestiones esenciales acerca de hechos significativos; con ella se trata de resolver problemas, encontrar respuestas a preguntas y estudiar la relación entre factores y acontecimientos.

Tabla 9. El proceso de investigación científica.

1.- Concebir la idea a investigar.	Objeto de estudio		
2.- Plantear el problema de investigación.	3.- Desarrollo del marco teórico.		
4.- Definición del tipo de investigación.	5.- Definir hipótesis y variables.	6.- Selección del diseño de investigación.	
7.- Selección de la muestra.	8.- Recolección de datos.	9.- Análisis e interpretación de los datos.	10.- presentación de los resultados

Fuente: Elaboración propia, con datos de Hernández et al, (2010)

Partiendo de que las investigaciones se originan en ideas, es necesario plantear objetivos y preguntas de investigación donde se establece que se pretende de la investigación; en el marco teórico es fundamental para consultar y extraer información de la literatura pertinente del problema.

La investigación se hace a la medida del problema que se ha formulado y revisado de la literatura existente en torno a él, se decide por el tipo de investigación. En el diseño de la investigación para (Hernández, Baptista, & Fernandez 2010), hace referencia al plan o estrategia que se empleara para responder a las preguntas de investigación; en la selección de la muestra es necesario definir la unidad de análisis, luego se limita a la población y después la selección de la muestra; para la selección de los datos es necesario elaborar un instrumento de medición que sea válido y confiable ; y por último en la presentación de resultados como el elemento más importante del proceso deber ser comunicados a través de un informe o reporte.

4.1.1. Metodología cuantitativa.

La investigación cuantitativa se inspira en el positivismo[11]. Este enfoque investigativo plantea la unidad de la ciencia, es decir, la utilización de una metodología única que es la misma de las ciencias exactas y naturales (Bonilla & Rodriguez, 1997).

---

[11] Es una corriente o escuela filosófica que afirma que el único conocimiento auténtico es el conocimiento científico, y que tal conocimiento solamente puede surgir de la afirmación de las teorías a través del método científico.

Esto ha llevado a algunos investigadores de las ciencias sociales a tomar como punto de referencia los métodos de investigación de las ciencias naturales y a trasladarlos mecánicamente al estudio de lo social. Su propósito es buscar explicación a los fenómenos estableciendo regularidades en los mismos, esto es, hallar leyes generales que explican el comportamiento social.

En opinión de Hernández et al, (2010), sirve para contestar preguntas de investigación, probar o verificar hipótesis establecidas previamente y sus técnicas son las mediciones numéricas, el conteo y frecuentemente el uso de estadísticas para establecer con mayor exactitud los patrones de comportamiento en una población. Resultando de ese análisis de datos un nuevo conocimiento.

En este sentido el método cuantitativo se apoya de la estadística[12], como una manera de poder cuantificar todo, sin tener que contar cada uno de los elementos que componen el todo, es la metodología más idónea y coherente de este paradigma positivista (Orozco, 1997).

A continuación, en la siguiente tabla 10, se mencionan algunas de las principales características de este método cuantitativo.

[12] La estadística estudia los métodos científicos para recoger, organizar, resumir y analizar datos, así como para sacar conclusiones válidas y tomar decisiones razonables basadas en tal análisis.

Tabla 10. Características del paradigma cuantitativo.

1	Presta más atención a las semejanzas que a las diferencias.
2	Trata de buscar las causas reales de los fenómenos.
3	Modelo pensado para explicar, controlar y predecir fenómenos.
4	Parte de una realidad dada y algo estática que puede fragmentarse para su estudio.
5	La objetividad es lo más importante, lo subjetivo queda fuera de toda investigación científica.
6	Adopta la generalización de proceso e implica una visión restringida de la realidad
7	Los valores del investigador no deben interferir con el problema a estudiar.
8	El planteamiento epistemológico tiene su origen en la unidad del método científico.
9	Adopta el modelo hipotético deductivo. Utiliza métodos cuantitativos estadísticos, por lo que se basa en fenómenos observables susceptibles de medición, análisis matemático y control experimental. Todos los fenómenos sociales son categorizados en variables entre las que se establecen relaciones estadísticas.
10	El objeto de estudio se adecua al método.
11	La sociedad no es estudiada una por una, con peculiaridades, se toma de una muestra representativa basándose en las leyes del azar con el fin de generalizar los resultados a otras poblaciones.
12	Pone énfasis en la verificación científica del dato y la búsqueda de eficacia.

Fuente: adaptación propia, con datos Creswell (1998)

En términos generales las características de este método de investigación parte de una realidad dada, que se fragmenta en una o varias preguntas de investigación relevantes; dejando a un lado la subjetividad por objetividad; se construyen hipótesis y variables; con objetivo de analizarlas y medirlas con la utilización de métodos estadísticos.

4.1.2. Metodología cualitativa.

La metodología cualitativa, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad, no se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible (Monje, 2011).

Por lo tanto, en las investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible.

Para Stratuss y Corbin (2002) opinan que la investigación cualitativa es cualquier tipo de investigación que produce resultados a los que no se ha llegado por procedimientos estadísticos u otro tipo de cuantificación, aunque algunos datos pueden ser cuantificados pero el análisis en sí mismo es cualitativo.

En este sentido Perez (1994) destaca la interrelación entre el desarrollo del proceso de investigación y el diseño de la misma; éste es activo, sistemático y riguroso para la indagación dirigida pero que permite la toma de decisiones durante su transcurso.

El proceso de investigación cualitativa, en palabras de Hernández et al, (2010), se guía por áreas o temas significativos, las preguntas e hipótesis pueden desarrollarse antes, durante y después de la recolección de los datos. En siguiente tabla 11 se mencionan algunas de las principales características de definen a la metodología cualitativa.

Tabla 11. Principales características de la metodología cualitativa.

1	La investigación cualitativa es inductiva.
2	Tiene una perspectiva holística, esto es que considera el fenómeno como un todo.
3	Se trata de estudios en pequeña escala que solo se representan a sí mismos.
4	Hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología.
5	No suele probar teorías o hipótesis. Es, principalmente, un método de generar teorías e hipótesis.
6	No tiene reglas de procedimiento. El método de recogida de datos no se especifica previamente. Las variables no quedan definidas operativamente, ni suelen ser susceptibles de medición.
7	Se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto
8	La base está en la intuición. La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaría y recursiva.
9	Los investigadores cualitativos participan en la investigación a través de la interacción con los sujetos que estudian, es el instrumento de medida.
10	Analizan y comprenden a los sujetos y fenómenos desde la perspectiva de los dos últimos; debe eliminar o apartar sus prejuicios y creencias.

Fuente: *adaptación propia, con datos de Strauss & Corbin (1990)*

La característica de este método de investigación es inductiva ven al fenómeno como un todo en las variables no quedan definidas operativamente tratando de estudios de pequeña escala; su base está en la intuición siendo de naturaleza flexible y recursiva en donde los investigadores participan en la investigación a través de la interacción de los sujetos que estudian apartados de perjuicios y creencias que puedan desvirtuar la finalidad de la investigación.

En este contexto, los principales métodos de la metodología cualitativa son: narrativo-biográfica, fenomenología, teoría fundamentada, etnografía y el estudio de caso, los cuales serán tratados a continuación.

El método narrativo-biográfico. - tiene una larga historia en las ciencias sociales, empezó a utilizarse él término de life history, y consiste en que el investigador trata de conocer

aspectos íntimos del personaje estudiado; su forma de vida, el modo de ver la realidad. Los campos donde este método ha tenido mayor uso son el educativo, administrativo y los estudios organizacionales. En este contexto la esta técnica resulta muy provechosa para captar las estructuras cognitivas que utilizan las personas objeto de estudio para organizar los conocimientos adquiridos por sus prácticas profesionales o experiencias como aprendices (Connely & Clandinin, 1995).

El método etnográfico. - La etnografía es un proceso sistemático de aproximación a una situación social, considerada de manera global en su propio contexto natural. Por lo tanto implica la descripción e interpretación profunda de un grupo social o culturar (Creswell, 2005) en este contexto, el proceso de investigación es la comprensión empática del fenómeno objeto de estudio; así como el interés por lo que la gente hace, cómo se comporta, como interactúa; se propone descubrir sus creencias, valores, motivaciones etc. en este estudio la función del investigador es la de un observador participante relacionándose con el grupo o la comunidad por largos periodos de tiempo; utilizando diversas herramientas para recolectar los datos como son: observación, entrevistas, historias de vida, obtención de documentos, materiales y artefactos, redes semánticas, técnicas proyectivas y autorreflexión

Teoría fundamentada.- Se describe como un modo de hacer análisis (Glaser & Starauss, 1967 citado en De la Cuesta, 1998) considera que su objetivo es el de generar teoría a partir de textos recogidos en contextos naturales y sus hallazgos son formulaciones teóricas

de la realidad[13]. Para Sandoval (1997), la teoría fundada: Es una Metodología General para desarrollar teoría a partir de datos que son sistemáticamente capturados y analizados; es una forma de pensar a cerca de los datos y poderlos conceptualizar.

Por lo tanto, el objetivo de esta teoría es generar o descubrir una teoría, un esquema analítico abstracto de un fenómeno que se relaciona con una situación y un contexto particular.

Estudio de caso. - Es apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos dentro la investigación del análisis de la realidad social y es de gran importancia en el desarrollo de las ciencias administrativas, organizacionales. Ya que implica un proceso de indagación que se caracteriza por un examen detallado, sistemático y en profundidad con el objeto de estudio.

El estudio de caso, es un método de investigación cualitativa que se ha utilizado ampliamente para comprender en profundidad la realidad social y educativa. Para Yin, (1998) el estudio de caso consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas única. En la definición de Stake (1999), es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad es circunstancias concretas[14].

---

[13] Aun cuando son muchos los puntos de afinidad en los que la teoría fundamentada se identifica con otras aproximaciones de investigación cualitativa, se diferencia de aquellas por su énfasis en la construcción de teoría.

[14] Esto significa que los casos no se plantean en términos de representatividad de los mismos, puesto que la investigación cualitativa no se caracteriza por su intencionalidad representativa o generalizadora.

La particularidad más característica de este método es el estudio intensivo y profundo de un/os caso/s o una situación con cierta intensidad, entiendo éste como un “sistema acotado” por los límites que precisa el objeto de estudio, pero enmarcado en el contexto global donde se produce (Muñoz & Muñoz 2001), en este contexto la presente investigación se realizara mediante la estrategia de estudio de caso.

Fenomenología. - se estudia el mundo percibido y no un fenómeno en sí mismo de tal suerte que el sujeto y el objeto de estudio se unen por medio de la idea de “estar en el mundo”; el investigador se dirige al mundo percibido, entiende que la percepción permite el acceso a la vivencia. Los datos se obtienen principalmente a través de entrevistas fenomenológicas con la particularidad que se debe de realizar más de una entrevista a cada informante. En el análisis se indaga sobre un fenómeno en particular, luego sobre sus esencias generales para, por último, aprehender las relaciones entre las esencias (Oiler, 1986).

En la definición de Rodríguez, (1996), una característica esencial de la investigación fenomenológica, respecto de otras corrientes de investigación cualitativas, es el énfasis sobre lo individual y sobre la experiencia subjetiva: De ahí que se considera que la fenomenología es la investigación sistemática de la subjetividad.

4.2. Integración de métodos.

La importancia que existe en el estudio de la integración de métodos es derivada que en los últimos años los investigadores han discutido los paradigmas de investigación

cuantitativa y cualitativa, cuyo objetivo central es la búsqueda por conocer la realidad que aquejan a nuestra sociedad.

Con el continuo desarrollo del campo de las investigaciones en ciencias sociales no sólo ha mostrado, el valor y el rigor científico de la metodología cualitativa, sino que ha permitido determinar a cuáles preguntas de investigación da respuestas y sobre todo ha demostrado que lo cuantitativo y lo cualitativo ni se unen ni se excluyen, sino que se complementan Rojo (2003) y aún más, pueden integrarse y converger para el enriquecimiento de la producción de un nuevo conocimiento (Martínez, 2006).

En este sentido Guba (1989), manifiesta que en la actualidad existe amplio consenso y una fuerte tendencia hacia la integración de métodos, los cuales pueden verificarse en la estructura, contenidos y enfoque adoptados en numerosas publicaciones que, sobre investigación social, administración y estudios organizacionales y, además, algunos autores a este enfoque metodológico le llaman método integral o mixto.

Esta integración de métodos es ampliamente aceptada en la comunidad científica[15] y que las controversias se generan en torno a la posible inconmensurabilidad e incompatibilidad de perspectivas epistemológicas y teóricas, el dilema es si los paradigmas pueden ser legítimamente acomodados, y esto depende de la propia postura acerca de la

[15] Una ventaja de la investigación con métodos mixtos es que habilita al investigador a generar y verificar teoría simultáneamente en un mismo estudio (Molina, 2010).

naturaleza de los paradigmas y de la relación entre principios filosóficos y practica de investigación.

Para Rodríguez (2010), señala que algunas de las ventajas de la utilización del enfoque integrador pueden ser:

a) Se logra obtener una mayor variedad de perspectivas del problema que se pretende investigar;
b) Al combinar métodos se aumenta la posibilidad de utilizar mayor número de dimensiones de análisis en el proyecto de investigación;
c) Ayuda a lograr una mayor comprensión de los fenómenos observados en la investigación.

Para determinar el método que se va a seguir en la investigación se debe tener en cuenta los procedimientos que puede seguir con el propósito de llegar a demostrar la hipótesis, cumplir con los objetivos o dar una respuesta concreta al problema que identificó. Además, el investigador tiene libertad para elegir el método más conveniente a sus intereses, por lo que, para definir el método, primero se piense en cuál será su punto de partida, y en cómo va iniciar el proceso de conocimiento (Hernández, et al 2010).

En este contexto Ortiz (2004), define al método como el camino o sendero que se ha de seguir para alcanzar un fin propuesto de antemano, que afecta al ámbito no sólo del conocimiento, sino también de la actuación humana y de la producción. Por tanto, es, un conjunto de procedimientos que permiten abordar un problema de investigación con el fin de lograr objetivos determinados.

De esta manera el método científico[16] es un rasgo característico de la ciencia, tanto de la pura como de la aplicada donde no hay método científico, no hay ciencia. Por lo tanto, para realización de esta investigación, se utilizó la metodología cualitativa, como forma de interpretar la información recabada en forma directa con los individuos en campo donde se estudian; el investigador es un autor en el medio donde se realiza la investigación por que esta interactuando con los informantes de un modo natural y no intrusivo tratando de no inferir con ideas en la investigación para no sesgar la investigación.

4.3. Estrategia de investigación.

Para llevar a cabo una investigación, se debe cuidar, en cumplir con los parámetros metodológicos que permitirán alcanzar los objetivos planteados, por lo tanto, las estrategias metodológicas cuantitativas y cualitativas nos ofrecen puntos de vista opuestos; en eso radica el aporte de cada una de ellas: ofrecen perspectivas distintas, perspectivas que por un lado se oponen, pero que por el otro se enriquecen y complementan ya que cuando se combinan y potencializan la mirada del investigador.

Por la tanto, la elección del método de investigación tendrá que estar bien estructurado y preciso, así el investigador no pierda tiempo y esfuerzo mientras realice su investigación.

[16] Es un método de investigación usado principalmente en la producción de conocimiento en las ciencias. Para ser llamado científico, un método de investigación debe basarse en la empírica y en la medición, sujeto a los principios específicos de las pruebas de razonamiento

4.3.1. Metodología empleada en la investigación.

Uno de los principales problemas cuando se inicia una investigación es la elección del método de investigación a emplear ya que ambas metodologías cuantitativa y cualitativa ofrecen información valiosa para el desarrollo de una investigación.

Por lo tanto, en esta investigación, se optó por utilizar la metodología cualitativa, la cual se caracteriza por la utilización de un diseño flexible para enfrentar la realidad y las poblaciones objeto de estudio en cualquiera de sus alternativas, por lo que trata de integrar conceptos de diversos esquemas de orientación de la investigación social.

Por esta razón se empleó en esta investigación el método cualitativo, para analizar la relación que existe entre las estrategias administrativas en la gestión educativa para la calidad en el servicio en la Universidad Autónoma Indígena de México como objeto de estudio, localizada en Mochicahui, El Fuerte, Sinaloa México.

La calidad de la educación es un tema muy cuestionado, complejo y polisémico para los actores involucrados, algunos la definen, como hacer las cosas bien, otros como sinónimo de excelencia, algunos más como buen servicio; es por eso la importancia para esta investigación, es la utilización de la metodología cualitativa, donde se exponen los hallazgos teóricos sobre la estrategias administrativas en la gestión educativa, así como la identificación de las principales ideas, definiciones, supuestos que tienen sobre la calidad educativa y de servicios los individuos involucrados en esta investigación.

Un método que tiene amplia aceptación dentro de las ciencias sociales y administrativas es el estudio de caso, como argumenta (Yacuzzy, 2009), “se aplica en múltiples terrenos, como la sociología, la ciencia política, y dentro de las disciplinas de la administración en áreas como las operaciones, el marketing, la logística y los sistemas de información, donde es el método cualitativo de investigación más utilizado”.

Por lo tanto, los objetivos del caso de investigación ayudan a producir un razonamiento inductivo, a partir del estudio, la observación y recolección de datos; que pueden producir nuevos conocimientos o confirmar teorías. Los principales criterios para la utilización del estudio de caso se describen en la tabla 12:

Tabla 12. Criterios para el estudio de caso.

Establece como primer criterio para la utilización del estudio de caso, obtener el mayor beneficio de aquello que aprendemos.	Stake (1995)
El estudio de caso como estrategia de la investigación cualitativa, ya que como forma de investigación se define por su interés en casos particulares y no por métodos de investigación usados	Rodríguez (2010)
Las interrogantes de la investigación como primer elemento del diseño identifican el problema central e indican la metodología adecuada buscando describir un fenómeno hasta el momento poco estudiado es apropiado un estudio de caso.	Yin (1994)
El aplicar una metodología de caso es importante que la investigación sea un sistema integrado, como una persona, institución, organización o un grupo social	Merriam (1996)

Fuente: adaptación propia, con datos de Yin (1994).

Las descripciones de los autores anteriormente citados con relación al estudio de caso muestran diferentes opiniones, sin embargo, se identifican algunas similitudes permitiendo lograr una mayor comprensión sobre la técnica de estudio de caso que desea utilizar.

Retomando a Yin (1998), el diseño del estudio de caso está formado básicamente por los siguientes elementos:

a) Las interrogantes de investigación, las cuales generalmente están dirigidas hacia el "cómo" y "por qué", su articulación y definición son la primera tarea del investigador; en esta investigación la interrogante central es:

¿De qué manera las estrategias administrativas de la gestión educativa han impactado en la calidad del servicio en una IES Intercultural?

b) Proposiciones del estudio, que se derivan de las preguntas de investigación y permiten desarrollar el enfoque teórico.

c) Las unidades de análisis, definen hacia dónde se enfoca el estudio de caso, es decir, lo que es el caso, ya sea un individuo, un grupo, una organización, una ciudad, etc. En esta investigación fueron 15 entrevistas en las siguientes unidades de análisis:

1. 8 directivos, ya que en ellos recae la responsabilidad de la gestión educativa y tienen información de primer nivel.
2. 3 Ex directivos, por su experiencia en la gestión educativa.
3. 4 Facilitadores educativos (profesores), son pieza fundamental para lograr la calidad educativa.

Por lo anterior, en esta investigación se optó por utilizar el método de estudio de caso como estrategia para lograr el objetivo de investigación propuesto, siendo el tema: "Estrategias administrativas en la gestión educativa para la calidad en el servicio en una IES Intercultural. Un estudio de caso", ya que se considera pertinente y adecuada en las características de esta investigación, además se enmarca como contemporáneo y el investigador no tiene ningún control sobre los acontecimientos a investigar.

El objeto de estudio de esta investigación es la Universidad Autónoma Indígena de México, institución de educación superior intercultural, localizada en Mochicahui, El Fuerte, Sinaloa, México.

4.3.2. Tipo de investigación.

Lo que puede en realidad distinguir a los investigadores entre sí, es su enfoque epistemológico y no la selección de técnicas determinadas, es en última instancia la forma como el investigador considera que se puede conocer la realidad, el valor que le da al dato, su forma de concebir los procesos, el método por el que arriba a explicaciones tentativas, la manera como las somete a prueba, el estilo de controlar lo que anticipa sobre la realidad con lo que la realidad le indica, lo que sustenta diferencias esenciales en la forma de abordar el quehacer científico en educación (Schmelkes, 2008).

Para el desarrollo de esta metodología cualitativa desde el enfoque por fuente principal de información, (Pacheco & Cruz, 2008), señala que las fuentes de información, la investigación científica se puede clasificar en documental, experimental y de campo; Como se muestra en la tabla 13, esta clasificación.

Tabla 13. Tipos de investigación por fuente principal de información.

Tipos de investigación	Características
Documental	Se realiza utilizando principalmente información o datos de fuentes documentales, tales como: libros, revistas, periódicos, videos, casetes, internet, etc.
Experimental	Se realiza utilizando fundamentalmente información o datos resultantes de la reproducción artificial de un fenómeno mediante la manipulación de las variables que intervienen en él.
De campo	Se realiza utilizando información o datos obtenidos principalmente de la observación directa de un fenómeno o de las actores principales de un suceso o evento social o natural.

Fuente: Elaboración propia, con datos de Pacheco & Cruz (2008)

En realidad, las cosas no son tan sencillas como parecen, los autores no se ponen de acuerdo en la forma de identificar las investigaciones, las diferencias tienen que ver con el criterio que se usa. En este contexto Zorrilla, (1993), la investigación se clasifica en cuatro tipos: básica, aplicada, documental, de campo o mixta, a continuación, se definen las dos primeras:

La investigación básica denominada también pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes.

La investigación aplicada, guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

La selección de técnicas a menudo es independiente del enfoque epistemológico del investigador, las técnicas se seleccionan por un conjunto de factores adicionales, entre los cuales, debe pesar más la naturaleza de la pregunta de investigación en sí intervienen, sin embargo, otros factores que deben ser considerados: el tiempo disponible, los recursos y quién los otorga, el conocimiento previo acumulado sobre el tema específico, el grado de

encadenamiento del estudio concreto con otros estudios sobre la misma temática (Schmelkes,2006).

Las investigaciones se clasifican también según los alcances y profundidad que apliquen, como se muestra en la tabla 14, en donde se mencionan los tipos de investigación por sus alcances y profundidad.

Tabla 14. Tipo de investigación por alcance y profundidad.

Tipo de investigación	Características
Exploratoria	Se efectúa normalmente cuando el objeto de estudio es examinar un problema de investigación poco estudiado; o bien si se desea indagar más sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas o ampliar las existentes.
Descriptiva	Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, ya sean personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno.
Correlacional	Tienen como propósito evaluar la que existen entre dos o más variables, para saber cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada.
Explicativa	Pretende establecer las causas de los eventos o fenómenos físicos y sociales de estudio; específicamente explica por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o porqué dos o más variables están relacionadas.

Fuente: elaboración propia, con datos de (Hernández et al. 2010)

De esta forma, la manera como cada investigador recoge los datos para obtener la información que requiere su interrogante de investigación debe ser juzgada no en sí, sino en función de su pertinencia al tipo de pregunta y considerando las posibilidades materiales que en ocasiones limitan sus opciones.

Por lo tanto, para Pacheco & Cruz (2008), lo que le otorga seriedad a una investigación son dos cosas: el grado de utilización del conocimiento teórico anterior y el nivel de consistencia y congruencia metodológica en que sustenta su realización y sus resultados.

En este sentido esta investigación, se realizó con la metodología cualitativa, ya que se utilizó la recolección de los datos mediante entrevistas, análisis de documentos y la observación empleando el método de estudio de caso, como herramienta utilizada para describir fenómenos sociales particularizando el objeto de estudio como caso único; por su objetivo, de tipo de investigación aplicada ya que busca resolver un problema conocido; será documental utilizará diferentes fuentes de información; explicativa por su nivel de profundidad ya que explica porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste y por último de campo, por sus fuentes principales de información.

4.3.3. Consideraciones para su aplicación.

En la realización de una investigación científica la selección de la metodología a emplear requiere de un análisis importante por parte de investigador ya con ella obtendrá la información que le permitirá dar respuesta a sus preguntas de investigación. En este contexto, se usó en esta investigación la metodología cualitativa.

Con respecto al regreso frecuente de etapas Rodríguez (2010), plantea que una de las características de la investigación cualitativa es el regreso frecuente de etapas, es decir el desarrollo de las actividades investigativas no es un proceso lineal, sino que, de acuerdo con las necesidades mismas de la indagación, es posible regresar para reorientar las actividades y el diseño de la investigación. Finalmente, la selección de escenarios y entrada de campo el al autor señala, la elección del sitio donde se realizará la investigación deberá ser aquellos donde el investigador tenga fácil acceso y establezcan buenas relaciones con

los informantes; pero a su vez debe abstenerse de estudiar escenarios en los cuales tenga una participar en áreas en las cuales se sienta profundamente comprometido.

4.3.4. Criterios de validez.

Toda investigación en el marco la investigación científica, busca establecer un conjunto de procedimientos técnicos que garanticen que los datos recogidos/construidos y las explicaciones o interpretaciones se aproximen a la realidad social. En este contexto, los criterios de rigor científico en la investigación cualitativa han ido evolucionando desde propuestas vinculadas a planteamientos positivistas, pasando por el establecimiento de criterios propios hasta su reconceptualización.

Cuando se aborda el tema de la calidad de un estudio suele referirse a su rigor científico, fiabilidad, veracidad, confiabilidad, plausibilidad, adecuación metodológica, credibilidad, congruencia, etc. Pero, quizá, el término más utilizado sea el de validez (Paz, 2000). Este autor comenta que una investigación no válida, no es una buena investigación, no tiene credibilidad, si los estudios no pueden ofrecer resultados válidos, entonces, las decisiones políticas, educativas, curriculares, etc. no pueden basarse en ellos. La validez ha constituido siempre una preocupación en la investigación educativa; las cuestiones sobre la validez han emergido históricamente en el contexto de la investigación experimental y ahí por tanto surgieron las primeras respuestas.

Para Maxwell (1992, citado en Sandin 2000) nos presenta cinco tipos de validez relacionadas con las formas de comprensión inherentes a la investigación cualitativa que se pueden relacionar con algunas de las etapas de esta investigación, las cuales son:

1. Validez descriptiva. Relacionada con la etapa inicial de la investigación, hace referencia a la precisión o exactitud con que los hechos son recogidos en los textos o informes sin ser distorsionados por el propio investigador, además de proporcionar una descripción válida de objetos, acontecimientos y conductas, el investigador trata de comprender

2. Validez interpretativa. El informe resultante de la investigación, es puesta a disposición de los informantes clave que proporcionaron los datos del caso estudiado, la certeza en la interpretación es válida siempre que los actores puedan confirmar o reconocer los descubrimientos de la investigación en particular.

3. Validez teórica. Análisis más abstracto que la validez descriptiva e interpretativa, relacionada con la inmediatez física y mental del fenómeno estudiado; las construcciones y marcos teóricos de los investigadores, sean teorías o metateorías conocidas, definen intrínsecamente la recopilación y la interpretación de los datos en la etapa inicial de la investigación.

4. Generalidad. Este tipo de validez se refiere al grado en que la explicación es aceptada para ser generalizable; no obstante, cabe mencionar que, para algunos investigadores cualitativos, el generalizar descubrimientos es considerado de poca importancia.

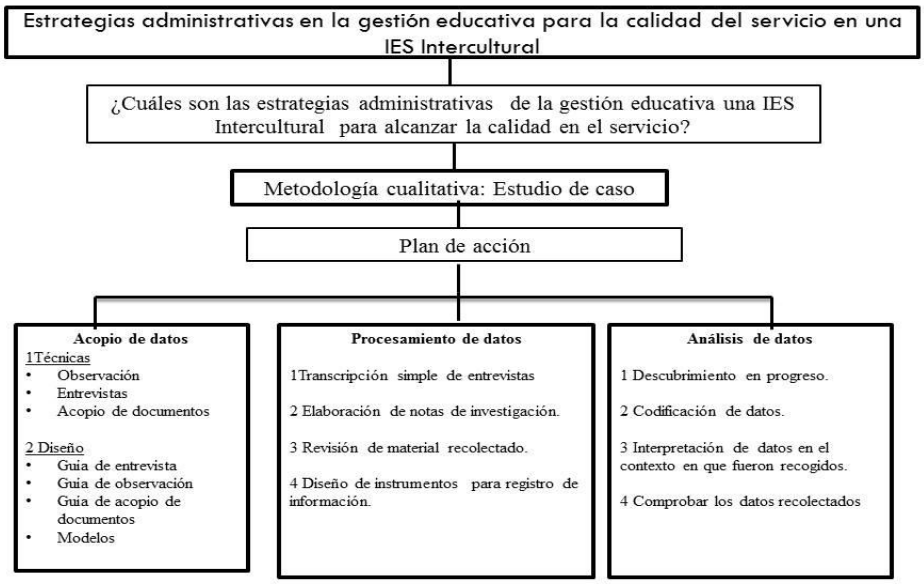
5. Validez evaluativa. Se refiere a la aplicación de un marco evaluativo, que es similar en la

investigación cualitativa y cuantitativa; la evaluación no se puede considerar como un comunicado conclusivo.

4.4. Investigación de campo.

Taylor & Bogdan (1987), señalan que el trabajo de campo incluye tres actividades principales. La primera se relaciona con una interacción social no ofensiva: lograr que los informantes se sientan cómodos y ganar su aceptación. El segundo aspecto trata sobre los modos de obtener datos: estrategias y tácticas de campo. El aspecto final involucra el registro de los datos en forma de notas de campo escritas, como muestra en la tabla 15.

Tabla 15. Modelo de abordaje general de la investigación.



Fuente: elaboración propia (2010).

Por lo que respecta a la entrada en el campo de la investigación los mismos autores manifiestan que los observadores participantes entran en el campo con la esperanza de establecer relaciones abiertas con los informantes. Se comportan de un modo tal que llegan a ser una parte no intrusiva de la escena, personas cuya posición los participantes dan por sobreentendida.

Con relación a la flexibilidad del enfoque cualitativo Rodríguez (2010), presenta algunas orientaciones que pueden facilitar el trabajo del investigador en su ingreso al campo. Tener en mente la interrogante central de investigación (Planteamiento del problema).

1. Solicitar al portero un recorrido por las instalaciones para conocer la organización, así como la infraestructura, mobiliario, equipo e interactuar con los actores organizacionales.
2. Observar los eventos del ambiente cotidiano.
3. Identificar y establecer vínculos con informantes clave.
4. Preguntar a los participantes aspectos relacionados con las preguntas del problema de investigación.
5. Recabar datos sobre conceptos, lenguaje, ritos, costumbres, valores, percepciones, historias y relaciones de los participantes.
6. Identificar los procesos sociales y productivos y determinar cómo operan.
7. Registrar datos en forma de apuntes, mapas, esquemas, cuadros, diagramas, fotografías y artefactos.
8. Elaborar sus descripciones del ambiente.
9. Estar consciente de su papel como investigador.

Para realizar la investigación de campo, cuando menos se deben desarrollar tres actividades importantes, a saber: elaborar el diseño de la investigación, hacer la selección

de muestra y definir las técnicas de recolección de datos, a continuación, se definen cada una de ellas.

4.4.1. Diseño de la investigación campo.

En la elaboración del diseño de la investigación Stake (1995), señala que es una tarea dificil, pero necesaria para los estudios de caso; debido a que no ha emergido ningún diseño común, debe evitarse considerar que el diseño de los casos de estudio sea un subconjunto o variante de los diseños de investigacion usados para otras estrategias, tales como los experimentos.

En este contexto Hernández *et al.* (2010), señalan que el diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea, dentro del enfoque cuantitativo, el investigador utiliza sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación (si es que no se tienen hipótesis).

Yin (1994) presenta las siguientes definiciones, con el objeto de comprender el significado de diseño de investigación:

a) El diseño es la secuencia lógica que une los datos empíricos a un estudio de investigación inicial y a sus conclusiones.
b) Un diseño de investigación es un plan de acción para obtener de aquí y hasta ahí, donde aquí, puede ser definida como el lugar inicial de las preguntas y respuestas, y ahí, es algún lugar de las conclusiones y respuestas acerca de estas preguntas.
c) Es un plan que guía al investigador en el proceso de coleccionar, analizar, e interpretar observaciones. Es un modelo lógico de prueba que ayuda al investigador

a mostrar las interferencias que conciernen a las relaciones causales entre las variables bajo investigación.

d) Un proyecto de investigación, que trata con al menos cuatro problemas: que preguntas estudiar, que datos son relevantes, que datos recolectar, y como analizar los resultados.

Las definiciones enunciadas de un diseño de investigación son mucho más que un plan de trabajo. Por lo tanto, orientan las actividades que deberán ser realizadas por el investigador, además son de gran utilidad para el desarrollo del estudio de caso.

En la presente investigación se realizaron las siguientes etapas para la recolección de los datos, como se muestra en la tabla número 16:

Tabla 16. Etapas de la recolección de datos.

1. Etapa	• Se efectuará revisión teórica sobre la gestión educativa y calidad educativa dentro de las instituciones de educación superior.
2. Etapa	• Se realizará un análisis entre las estrategias administrativas, gestión educativa y la calidad de servicio en la Universidad Autónoma Indígena de México, a través de la revisión de documentos oficiales, así la observación directa del plantel y las actitudes de los trabajadores y estudiantes.
3. Etapa	• Se realizarán entrevistas a profundidad a personas involucradas en gestión educativa para conocer su opinión sobre la importancia en la institución y cómo influye en la calidad educativa.
4. Etapa	• Analisis de las evidencias e interpretación de los resultados de las estrategias administrativas en la gestión educativa, así como la calidad en el servicio.

Fuente: Elaboración propia, con datos de Creswell (1995).

4.4.2. Selección de la muestra.

La muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia Hernández et al. (2010). Al respecto Taylor & Bogdan (1987), consideran que es uno de los elementos de mayor importancia al realizar una investigación. En el enfoque cualitativo, la muestra se determina con el auxilio de ténicas y modelos estadísticos, sin embargo en el campo de los métodos cualitativos, existen formas y mecanismos distintos para seleccionar la muestra en cuestion, dependiendo del tipo de tradición metodologia que se pretende usar[17].

Para esta investigación en particular desde un enfoque cualitativo, no se hace una selección de muestra, más bien se hace una selección de escenarios de interés para el investigador. Como argumenta Taylor & Bogdan (1987) “El escenario ideal para la investigación es aquel en el cual el observador tiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y recoge datos directamente relacionados con los intereses investigativos”.

[17] En la composición y tamaño de la muestra cualitativa depende del desarrollo del proceso inductivo de investigación a desarrollar, el cual existe una gran diversidad de estudios que varían con los tamaños de la muestra a investigar.

Para la selección de la muestra de la institución de educación superior intercultural en Sinaloa, se realizó una investigación exploratoria con entrevistas a académicos y directivos de instituciones de educación superior, con el objeto de identificar algunas características básicas de la gestión educativa y de la calidad de los servicios, así como las estrategias administrativas empleadas para ofrecer el servicio educativo.

En los estudios cualitativos Hernández et al. (2010), el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística pues el interés no es generalizar los resultados a una población más amplia, ya que lo que se busca en una investigación de enfoque cualitativo es profundidad, motivo por el cual se pretende calidad más que cantidad, en donde lo fundamental es la aportación de personas, participantes, organizaciones, eventos, hechos etc., que nos ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación que se han planteado.

En la presente investigación se utilizó el enfoque cualitativo y se aplicó el método del estudio de caso a una institución de educación superior; la Universidad Autónoma Indígena de México, que fue seleccionada de una muestra de 12 Universidades Interculturales a la cual pertenece y por ser la única institución de educación superior intercultural en el Estado de Sinaloa y en el noroeste del país.

Esta institución de educación superior intercultural posee características que pueden aportar mucho a los objetivos de la investigación; la gestión educativa implementada, qué

características tiene y qué estrategias administrativas han aplicado las autoridades para lograr la calidad del servicio educativo.

4.4.3. Técnicas de recolección de datos.

Mendez (1999), define a las fuentes y técnicas para recolección de la información como los hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información como se muestra en la figura 8, también señala que las técnicas son los medios empleados para recolectar información, además manifiesta que existen: fuentes primarias y fuentes secundarias. Las fuentes primarias es la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento, mientras que las fuentes secundarias es la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

Figura 8.- Proceso de recolección de datos.

Fuente: Elaboración propia (2013)

Asimismo, Creswell (1998), las técnicas de recoleccion de datos que pueden ser empleadas en la metodologia cualitativa son la observación, la entrevista, documentos y materiales culturales. Se recomienda para cada una de ellas un plan de accion, para su aplicación, a continuacion son descritas:

- Observación. - las técnicas de la observación que pueden emplearse son: la observación participante y la no participante, el investigador debe elaborar un plan que defina lo que será observado: el ambiente físico, el ambiente social, artefactos, imágenes, personas, grupos, situaciones, etc. Por lo tanto, el investigador que opto por el estudio de caso puede llegar al campo a ver qué ve, teniendo un objetivo y una intención en el acto de observar y debe quedar formalizado en una guía de observación.

- Entrevista. - Considerada para McCracken (1991, citado en López & Deslauriers, 2011) “como uno de los instrumentos más poderosos de la investigación”, que para ciertos fines descriptivos y analíticos es eficaz. El plan de acción para la entrevista, el investigador deberá previamente haber seleccionado sus informantes claves siendo recomendable identificar a los individuos que tengan mayor conocimiento sobre el tema que se está indagando, elaborar una guía de entrevista para cada unidad de análisis, determinar que herramientas utilizará, libreta de anotaciones, grabadora, videograbadora, cámara fotográfica, horario, entre otros.
- Documentos y materiales culturales.- Incluye, folletos de la organización, revistas, publicaciones, bitácoras, memorándums, informes de actividades departamentales, reglamentos, videograbaciones, mision, visión, y otros. Ademas es recomendable solicitar a los directivos de la organización, grupo o comunidad estudiada si se tienen en su poder algundas publicaciones sobre el tema que se esta estudiando. El análisis de estos materiales será de gran apoyo para la elaboración de notas de acuerdo con el objeto de investigación.

Por lo anterior, las fuentes de información obtenida es la misma materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos, acontecimientos o fenómenos que definen un problema de una investigación cualitativa.

4.4.4. Análisis de los datos.

De acuerdo con Hernández et all. (2010), el análisis de datos cualitativos se caracteriza por ser eclético, paulatino y paralelo al muestreo y a la recolección de datos, distinguiéndose del análisis cuantitativo por no seguir reglas ni procedimientos concretos, ya que es el investigador quien construye su propio análisis. El análisis considera las reflexiones e impresiones registradas por el investigador en la bitácora de campo durante su inmersión inicial y profunda, además de los datos provenientes de las notas que toma de la observación que hace del ambiente y de la recolección enfocada que realiza a través de entrevistas, documentos y materiales diversos

Para efectos de esta investigación una vez analizada las técnicas de recolección de datos en la metodología cualitativa, en esta investigación usará la observación participante con él objetivo de captar las situaciones de interés que se dan en el área de estudio, tales como el ambiente escolar y administrativo, grupos de clase y los grupos informales; así como la estructura material y la imagen física de la institución educativa como objeto de estudio.

Con objeto de quede todo anotado, se llevó un diario de campo, para anotar las observaciones y datos recolectados para la investigación, posteriormente se realizó el análisis e interpretación de los mismos (ver anexo 1). Dentro la recolección de los datos se utilizó la entrevista a profundidad aplicándose a directivos, ex directivos y facilitadores educativos claves que fueron seleccionados (ver anexo 2), el número de informantes puede cambiar en el abordaje de la investigación; además se utilizó las guías de entrevistas, así

como las herramientas de apoyo para reforzarlas en caso de que se requieran (Cámara Fotográfica, videograbadoras, videocámara). El resultado de estas entrevistas se capturó íntegramente lo informado por parte del entrevistado.

Por último, se llevó a cabo una recopilación y análisis de documentos formales (institucionales) y no formales que fueron de gran utilidad para esta investigación (ver anexo 4), en fichas de trabajo se registrarán los datos obtenidos, para luego ser analizados y constatando los datos obtenidos las técnicas anteriormente usadas.

Para diseñar la investigación es importante relacionar y revisar la congruencia entre el tema, la pregunta central, los objetivos, las variables y la hipótesis de la investigación. El diseño del estudio incluye diagramas, procesos modelos, esquemas y plan de acción de la recolección, el procesamiento y el análisis de los datos, como se muestra en la tabla 17, de matriz de alineamiento metodológico.

Tabla 17. Matriz de alineamiento metodológico.

Planteamiento del problema	**Objeto de estudio**	**Plataforma teórica**
¿Cuáles son las estrategias administrativas en la gestión educativa una IES Intercultural para alcanzar la calidad en el servicio?	*Identificar las características de las estrategias administrativas en la gestión educativa para alcanzar la calidad del servicio en una IES Intercultural.*	• Gestión educativa • Postulados de calidad • Teoría estratégica • Calidad del servicio

Variables	Parámetros	Instrumentos
Procesos administrativo	Desempeño administrativo	Guía entrevista, análisis de documentos, observación
Gestión de calidad	Indicadores de calidad educativa	Análisis de documentos, guía de entrevista
Estrategia	Actividades de la gestión	Guía de entrevista, análisis de documentos
Calidad del servicio	Cumplimientos de los objetivos estratégicos	Guía entrevista, análisis de documentos, observación

Fuente: Elaboración propia

Para la realización de esta investigación los elementos metodológicos se ordenan de manera congruente entre sí. En un primer momento se encuentra el planteamiento del problema y el objetivo y objeto de estudio de la investigación, después el soporte teórico el que sustentará esta investigación al fenómeno estudiado. Consecuentemente se forman las variables y estas se miden a través de parámetros y estos a su vez se estudian utilizando instrumentos de investigación con el fin de apoyar en resolver el problema de investigación.

CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados encontrados en el trabajo de investigación, de la tesis doctoral denominada “Estrategias administrativas en la gestión educativa para la calidad del servicio en una IES Intercultural, un estudio de caso”, que se realizó en la Universidad Autónoma Indígena de México, esto con el propósito de conocer de qué manera las estrategias administrativas de la gestión educativa han impactado en la calidad del servicio en una IES Intercultural.

La información obtenida en este trabajo fue realizada, mediante las actividades de observación, la aplicación de entrevistas semiestructuradas grabadas y escritas a funcionarios de primer nivel, directivos, facilitadores educativos (maestros), de igual manera, se consideró información de análisis bibliográfico, revisión y análisis de documentos internos, revistas de la universidad, análisis fotográfico y video.

La importancia de los resultados de esta investigación vendrán a contribuir con la investigación de las ciencias administrativas en México y pueden ser vistos de la siguiente manera: Los resultados específicos de este estudio son de aplicación general, en primer lugar, proporcionan una ilustración sobre las cinco principales características que han identificado a las estrategias administrativas (estructura organizacional, infraestructura física y tecnológica, recursos financieros y procesos orientados a la calidad) de la gestión educativa en la Universidad Autónoma Indígena de México (UAIM), después sobre la gestión educativa para la calidad del servicio, problemática de la gestión educativa en la

UAIM, el efecto de la gestión educativa implementada para la calidad del servicio y finalmente el compromiso con la calidad en la mejora de gestión educativa.

5.1. Universidad Autónoma Indígena de México.

La Universidad Autónoma Indígena de México es una institución pública de educación superior descentralizada del gobierno del Estado de Sinaloa, con personalidad jurídica y patrimonio propio con domicilio en Mochicahui, El Fuerte, Sinaloa, con capacidad para establecer dependencias educativas en todo el Estado y fuera de él, si así lo requiere.

Sus fines son: Impartir educación superior y realizar investigación científica en los niveles de profesional asociado, licenciatura, especialidad, posgrado en sus diversas modalidades, así como impartir cursos de actualización, capacitación y especialización que las comunidades demanden. Incidir en el desarrollo de las comunidades rurales, considerando el recurso humano, la vocación natural regional, la investigación y la aplicación de la ciencia en procesos de reanimación sustentada en el desarrollo social en los que la educación moderna juega un papel protagónico. Opera proyectos propios de reanimación étnica y desarrollo comunitario (PLADI, 2013).

Además de los fines de la UAIM, se aprecia que, en su visión y misión, se expresa claramente el compromiso por generar profesionales competentes y críticos que incidan en el desarrollo de sus comunidades y se establecen de la siguiente forma:

Misión

Somos la Universidad Intercultural de Sinaloa dedicada a formar profesionales integrales, mediante un modelo educativo intercultural para beneficio de las comunidades vulnerables y contribuir, mediante su desarrollo, al progreso de México.

Visión 2018

Ser la mejor Institución Intercultural de Educación Superior del país, ejerciendo los valores incluidos en su modelo educativo autogestionario, mediante docencia, investigación y vinculación humanista y de calidad, situada a la vanguardia académica y tecnológica, y con personal académico habilitado en sus máximos niveles.

Se cuenta, además, con un objetivo, en la formación de estudiantes que inciden en el desarrollo de sus comunidades.

Objetivo

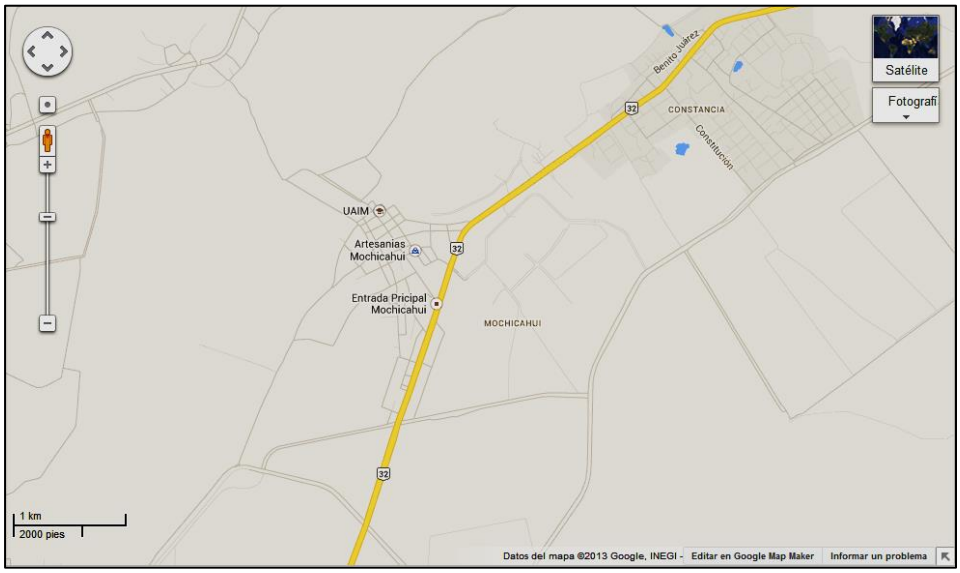
El incidir en el desarrollo social y económico de los lugares de donde provienen nuestros estudiantes, considerando lo valioso del talento humano que se encuentra en esas poblaciones y la vocación natural de las diferentes regiones.

5.1.2.- Ubicación geográfica.

La Universidad Autónoma Indígena de México se encuentra ubicada en Mochicahui, El Fuerte Sinaloa, como se muestra en la figura 9, sobre la carretera que comunica a la ciudad

de los Mochis y el Municipio de El Fuerte, Sinaloa, es una comunidad de relevancia importante en toda la región norte del estado de Sinaloa, no sólo porque es una zona de excelencia agrícola, sino por su historia y tradición, una localidad con más de 400 años de haberse fundado, con un matiz de tradición yolem´me mayo.

Figura 9.- Ubicación geográfica.



Fuente: Google Maps (2013)

5.1.3.- Antecedentes históricos.

Con el interés de atender la formación de recursos humanos procedentes de la comunidad indígena nacional y de América Latina, se dio vida institucional al proyecto de la Universidad Autónoma Indígena de México. Este programa tiene su antecedente en experiencias educativas y antropológicas desprendidas de la misma época de la fundación de la Universidad de Occidente. Formalmente se inició en 1982 como un programa de investigación antropológica con aplicación en la investigación y en la docencia, tomando

forma hasta el impulso definitivo que a partir de 1999, le dio su fundador Juan S. Millán Lizárraga, Gobernador Constitucional del Estado de Sinaloa (UAIM, 2013).

Con el respaldo del Gobierno de Sinaloa, a través de la comisión para la atención de las comunidades indígenas de Sinaloa, la Universidad de Occidente, apoyó de nueva cuenta el proyecto educativo orientado a la formación de recursos humanos indígenas. El H. Consejo Académico de esa universidad, acordó denominar nuevamente a la dependencia como Instituto de Antropología y posteriormente a instancias de los coordinadores del programa y como un avance, en la intención de separarse, se autorizó el nombre de Instituto de Antropología, con el que funcionó hasta diciembre de 2001, fecha del nacimiento de la Universidad Autónoma Indígena de México, gracias a que el Honorable Congreso del Estado de Sinaloa, atendiendo una iniciativa del gobernador Juan S. Millán Lizárraga, el 05 de diciembre de 2001, emitió el Decreto No, 724 de Ley Orgánica de la Universidad Autónoma Indígena de México, disponiendo su creación (PLADI, 2013).

La propuesta universitaria, a partir del año 2000, trajo al claustro universitario a numerosos jóvenes procedentes de la comunidad lingüística yolem'me, tanto de Sinaloa como de Sonora, incluyendo a yolem'me (mayo) y yolem'me-jia'äki (yaqui). Para el ciclo que se inicia en 2001, la UAIM tiene presencia de quince etnias procedentes de todo el país y se denota el proyecto como una solución a las aspiraciones legítimas no sólo de los indígenas mexicanos y mestizos excluidos, sino para los indígenas en general de América Latina, que a partir del 2002 empiezan a solicitar su incorporación (UAIM, 2013).

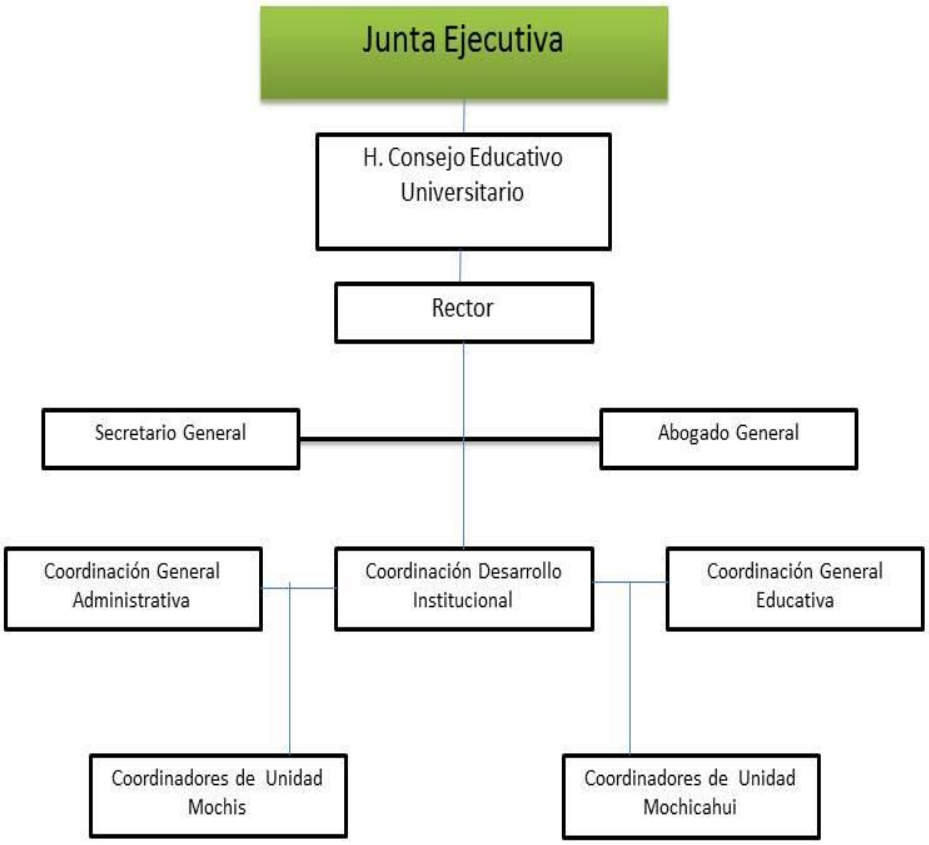
Sin embargo, cuando la demanda indígena empezó, se observó que los solicitantes venían de expresiones étnicas diversificadas, los sujetos de atención tenían entre sí, una diferenciación social con especificaciones culturales distintas, que evidenciaba una relación socio-intercultural, bastante notable, se requería científicamente conocerse y políticamente estimularse, esta imperiosa necesidad se limitaba, porque los recursos disponibles para financiar el programa eran mínimos, afectándose con ello, el carácter social del programa, por lo que se empezó a ensayar un modelo pedagógico propicio para situaciones educativas en ambientes de exclusión, de interacción socio-intercultural y a la vez, para aprovechar al máximo las escasas disponibilidades financieras (Guerra, 2011).

En la fecha de creación formal de la UAIM, en diciembre del 2001, la matrícula ya ascendía a 1,000 Titulares Académicos procedentes de 15 etnias del país, incluyendo el sureste mexicano y la costa del Atlántico. En este lapso, la universidad abrió el Centro de Investigación y Posgrado ofreciendo tres maestrías, registrando en abril la primera generación con 66 Titulares (UAIM, 2013).

5.1.4.- Estructura Orgánica inicial y actual.

Es importante destacar la estructura orgánica inicial, como se muestra en la figura 10, se toma de referencia la dirección realizada por el rector fundador Dr. Jesús Ángel Ochoa Zazueta en el periodo 2001-2004, que propone las bases iniciales para el funcionamiento de la UAIM.

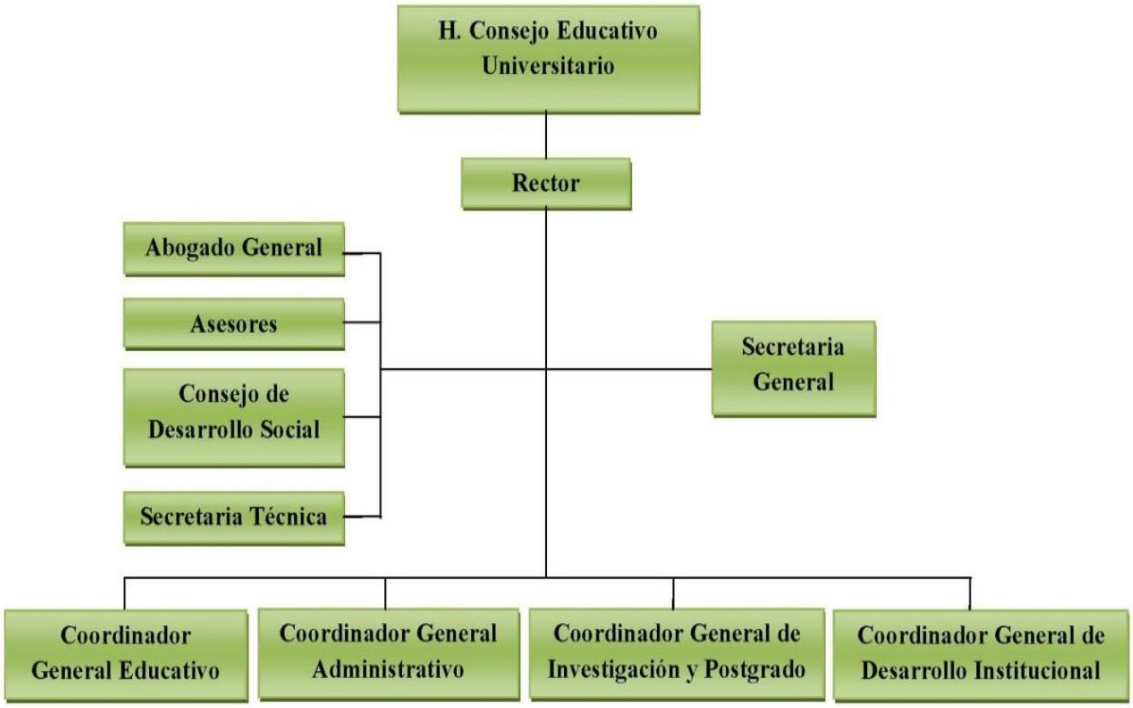
Figura 10.- Organigrama Inicial



Fuente: UAIM (2010).

Para el desarrollo de su Gestión educativa de la UAIM, correspondiente al período 2011-2016, que dirige el rector M.C. Guadalupe Camargo Orduño, se tiene como guía con un nuevo manual de organización que cumple con las necesidades y objetivos que tiene esta creciente institución, como se muestra la estructura orgánica en la figura11.

Figura 11.- Organigrama actual.



Fuente: UAIM (2010).

Se puede observar en los organigramas anteriores uno de los cambios más significativos para mejorar la gestión educativa en la UAIM, al realizar esta investigación, es la modificación del organigrama general, donde se crearon más puestos como el área de asesores de la rectoría que tiene como función en realizar proyectos estratégicos para universidad, así como el seguimiento de ellos con las diversas dependencias de gobierno, el consejo de desarrollo social facilitará el acercamiento entre universidad y comunidad para realizar proyectos que vengan a mejorar las condiciones de vida y finalmente el asistente a la secretaria técnica que tiene como objetivo el apoyar administrativamente al secretario general y de mantener de forma permanente excelentes relaciones públicas, que

garanticen un servicio de calidad en beneficio del claustro universitario. Otros fueron removidos o cambiaron de funciones, la coordinación general de desarrollo institucional, el área de seguimiento a la investigación, se fueron adaptando a los cambios que ha tenido la institución, plasmados en el nuevo manual de organización creado en el 2011, cambios que se han reflejado en su estructura administrativa con objetivo mejorar la calidad educativa y de servicio plasmados en el plan de desarrollo institucional 2013-2018.

5.2. La gestión educativa en la institución intercultural UAIM.

Uno de los aspectos principales de esta investigación, se enfoca en analizar la gestión educativa como el eje conductor para alcanzar los objetivos de calidad, dentro de una institución educativa intercultural como la UAIM, ya que, el llevar a cabo acciones de gestión para la calidad de los servicios, implica un compromiso por parte de la comunidad universitaria, desafortunadamente no todos los miembros están dispuestos a dar su máximo esfuerzo para lograrlo, de ahí la importancia del compromiso por parte de los principales directivos en lograr una gestión educativa que conduzca a realizar los objetivos que la institución tiene propuestos; al respecto señalo un directivo:

> "…En la UAIM el rector es la principal autoridad encargada de realizar las gestiones apropiadas para que la institución funcione según los objetivos trazados y metas, incluyendo la mejora en calidad de los servicios prestados…"

Bajo este contexto, un facilitador educativo comentó:

> "…Las principales funciones que tiene el rector, es lograr una gestión educativa de calidad que lleve a cumplir con los objetivos que tiene la universidad…"

En los comentarios anteriores se evidencia en la UAIM, la función del rector para cumplir con una gestión educativa de calidad, no es sólo importante contar con el personal adecuado, sino que además se proporcionen las herramientas necesarias para la realización del desempeño académico, esto concuerda con la aseveración de Crosby (2002), Se establece el compromiso de la dirección para promover y lograr los objetivos de calidad.

Las acciones realizadas para mejorar la gestión educativa que se han desarrollado en el UAIM son múltiples y se encuentran dispersas en sus cuatro dimensiones (organizacional, pedagógica, administrativa y comunitaria) a continuación se describen:

Gestión organizacional

En la UAIM, se encontró que en la dimensión organizacional, las principales autoridades encargadas de realizar las gestiones apropiadas para que la universidad funcione, reconocen la gestión educativa como eje transversal para el logro de los objetivos institucionales, los profesores, estudiantes (titulares académicos) y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, bajo ciertas normas y exigencias institucionales; como la estructura formal, la cual está conformada por el organigrama de la universidad, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios.

Bajo este contexto, se puede advertir, que las actividades señaladas en la gestión organizacional, se identifican con el concepto de estrategia de Arie (1988), sobre la adecuada relación en la estructura organizacional, objetivos, estilo, capacidades de la

gente, en sentido se infiere en sobre la importancia de esta dimensión para el desarrollo de las actividades educativas.

Gestión pedagógica

Se encontró conforme a su visión institucional y en base a una planeación estratégica, para acceder a estándares de calidad competitivos, la universidad en su gestión pedagógica, realizó un proceso de reforma académica, con el objetivo de que los programas educativos y coordinaciones logren cumplir con los propósitos de las políticas educativas de las universidades interculturales; se coincide con el enfoque de gestión pedagógica de Frigerio & Poggi (1994), visibiliza el logro del horizonte institucional mediante el diseño de currículos pertinentes, flexibles y dinámicos que aseguren la formación integral del ser humano.

Unas de las acciones más relevantes para mejorar la calidad académica en la UAIM, fue la implementación de tres líneas estratégicas por parte de la Coordinación General Educativa con la finalidad de dar rumbo y significado a todas las actividades educativas de la universidad, a partir de la construcción y divulgación de las funciones que corresponde a cada una de las instancias y actores universitarios.

A continuación, se describen de manera sintética las tres líneas estratégicas que realiza la universidad dentro su actividad educativa.

En el fortalecimiento de su oferta educativa, aplica los principios interculturales (pertinencia social y académica, equidad, integralidad e innovación curricular), con el fin de

consolidar la pertinencia de los programas ofrecidos por la universidad, de tal forma que con ello se busca incidir en el desarrollo sustentable de las comunidades cercanas a la región donde se ubica la UAIM, en el estado y en el país.

El Desarrollo y bienestar estudiantil es esencial para la UAIM, ya que los titulares académicos representan una de las partes fundamentales de la universidad, para su formación de manera integral, ofrece actividades deportivas, artísticas y culturales, con el objetivo de que lleguen a ser profesionales íntegros, críticos, autónomos y con espíritu de servicio.

La UAIM Impulsa la formación y actualización del personal educativo, como estrategia de calidad en el proceso educativo se tiene la convicción del mejoramiento permanente de sus capacidades y habilidades, se propone consolidar de modo equilibrado lo profesional y lo pedagógico en todos los programas educativos de la universidad, tomando en cuenta los principios interculturales que la caracterizan.

Se promueve la participación de cada uno de los diferentes actores en la toma de decisiones dentro de la institución, considerando las perspectivas culturales, las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno, por estas razones la institución evalúa la pertinencia de los programas de estudio, la relevancia de los contenidos.

Gestión comunitaria

Los modelos de educación superior orientan las actividades de vinculación o extensión en función de su perfil de egreso. Por ejemplo, los Institutos de Estudios Tecnológicos y las Universidades Tecnológicas orientan la formación de sus profesionales hacia el mercado laboral de la industria. Las Universidades Interculturales orientan sus actividades en función de las comunidades indígenas, el modelo intercultural tiene una orientación pedagógica que focaliza hacia el reconocimiento y capitalización de la cultura, los lenguajes y los saberes de las comunidades ancestrales de nuestro país. En este sentido se coincide con Arie (1988), donde la institución educativa identifica necesidades y problemas del contexto social, propone acciones de proyección social y apoya programas que contribuyan a su solución y al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

La UAIM reconoce la importancia de la vinculación con las comunidades, mediante la generación de profesionales capaces de incidir a través de programas de investigación e intervención comunitaria en el mejoramiento de la calidad de vida, respetando la preservación de los recursos naturales e impulsando la reanimación de las etnias transformar las condiciones de nuestro medio.

La universidad tiene vínculos fuertes con las comunidades indígenas y rurales, construye acciones interdependientes a partir de los diferentes programas y procesos realizados en ella, como son la preservación de su lengua y costumbres, la participación en jornadas de salud, censos en apoyo a la CDI (Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas), apoyo de la cruzada contra el Hambre por parte de SEDESOL (Secretaría de Desarrollo Social), la impartición de cursos de computación básica para niños, creación de un centro comunitario para niños indígenas en donde aprenden jugando, entre otros

importantes, es preciso consolidar los ya existentes y crear nuevos proyectos de vinculación entre la universidad y la comunidad.

Gestión administrativa

Uno de los aspectos más importantes de esta investigación, se enfoca en analizar la gestión administrativa, como aspecto importante para el logro de la calidad educativa, en la UAIM, la Coordinación General Administrativa (CGA) es una instancia de la Rectoría, que gestiona y asigna de manera eficiente y transparente los recursos financieros de la institución, apoyándose en personal calificado y en procesos automatizados, para garantizar la calidad y la mejora continua de sus servicios.

Se encontró que esta gestión administrativa provee los servicios necesarios para la realización de la labor académica a través de la ejecución de sus procesos administrativos y de finanzas; apoyo tecnológico, computacional, mantenimiento en las áreas recreacionales y otros espacios de la Universidad, tal como menciona Frigerio & Poggi (1994), quienes la define como el sistema de reglas, presupuestos e inversiones que se requieren para responder a los propósitos del proyecto educativo, así como los cambios internos y externos de la institución.

En la búsqueda de estrategias para la mejorar la calidad educativa, la dimensión administrativa busca el lograr consolidar y aumentar el subsidio ordinario e incrementar los apoyos extraordinarios otorgados por el gobierno federal y estatal, estos apoyos son revisados por estos dos niveles de gobierno Secretaría de Educación Pública (SEP), Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Coordinación General de Educación

Intercultural y Bilingüe (CGEIB), Auditoría Superior del Estado (ASE) y la Unidad de Transparencia, con la intención de evitar posibles desvíos y que se apliquen correctamente.

Durante el proceso de la investigación se pudo constatar que la gestión educativa, ha ido en ascenso, se conduce por medio de una planeación estratégica guiada en el plan de desarrollo institucional, el cual tiene como objetivo el consolidar a la UAIM en la mejor institución intercultural del país, mediante el fortalecimiento de la investigación, la excelencia en el aprendizaje, intercambio cultural, mejoramiento de su infraestructura física y tecnológica, procesos administrativos eficientes y certificados.

5.3. Caracterización de la gestión educativa.

En la UAIM, se encontró que, para el desempeño de sus funciones diarias la universidad cumple con atributos y componentes que normalmente caracterizan a las organizaciones como son: fines, objetivos y propósitos que orientan la actividad y nos permite compararla, con lo expuesto por Reales (2008), quien considera a la universidad como una organización con objetivos, estrategias y problemas que debe enfrentar en el cumplimiento de sus labores diarias.

Para realizar las labores cotidianas del servicio educativo, así como, el enfrentar los retos y obstáculos que se plantean en una sociedad en constante movimiento, en la UAIM, ha tenido que diseñar e implementar, diversas estrategias administrativas, que ha utilizado como guías para orientar sus esfuerzos en la mejora de los servicios, que le han permitido fortalecer su proceso educativo y de esta manera transitar, con mayor seguridad hacia su

consolidación, como institución de educación superior intercultural. En este sentido, comento un ex directivo:

> "…Si bien cuando inició la universidad en el 2001, no se contaba con lo necesario para empezar el proyecto educativo, pero las buenas gestiones de las primeras autoridades lograron adquirir un importante número de computadoras creando un centro de cómputo y una biblioteca que sirvió de apoyo al nuevo modelo educativo que proponía la universidad donde los alumnos son los responsables de su avance académico, teniendo como resultado una aceptación de la universidad a nivel nacional e internacional…"

En el comentario proporcionado anteriormente, se expone como se inició el proyecto educativo y las características esenciales, único en su tipo en Latinoamérica y se concuerda con lo expuesto por Quintero (2011), la transformación debe de ser de tal magnitud de modo que transformen su entorno. A continuación, se describen las características que diferencian a la UAIM como una universidad intercultural, con calidad académica y pertinencia social:

5.3.1. Modelo Educativo de la UAIM.

El modelo educativo de la Universidad Autónoma Indígena de México tiende a ser de corte constructivista, pues busca que los titulares académicos (estudiantes) finquen su aprendizaje, a través de las experiencias, en un ambiente de comprensión de sus esfuerzos y de respeto a sus dimensiones personales y grupales.

En la UAIM, el actor principal del proceso educativo es el estudiante, quien tiene la responsabilidad de aprender, en todo momento, aprovechando los beneficios de las bibliotecas, del Internet y del conocimiento de los profesores. Lo anterior concuerda con las

aseveraciones de Robles (2013), el modelo educativo se origina con el ajustar su oferta educativa a las necesidades de las comunidades indigenas, al respecto comentó un directivo:

> "…El modelo educativo, se basa en el aprendizaje, aquí aprenden a investigar con todos los medios informativos para que en el desempeño profesional no dependan de nadie para llegar a cumplir con sus metas…"

Al respecto otro directivo comenta:

> "…La esencia del modelo es el construir nuevos conocimientos a través de la investigación, razonamiento y generación de nuevas ideas..."

En las declaraciones de los directivos, se deduce que, para el cumplimiento del modelo educativo de la UAIM, el profesor tiene la responsabilidad de proveer el ambiente adecuado, para que los estudiantes construyan sus conocimientos, a través de los siguientes 9 sistemas de apoyo que permiten al estudiante lograr el perfil profesional deseado:

1. Sistema de Investigación.

En la UAIM, la investigación es el pilar fundamental del método educativo de la institución, para eso las asignaturas de métodos y técnicas de investigación, prepararán al titular académico a desarrollar los procesos científicos básicos que le permitirán construir los conocimientos necesarios para su desarrollo profesional basados en el aprendizaje colaborativo, competentes, críticos y comprometidos con el desarrollo sustentable de sus comunidades.

2. Sistema Virtual.

El sistema virtual permite el uso de la tecnología de Internet para el avance de manera autogestiva, los materiales de estudio en la página de internet, en esta unidad virtual, es un espacio creado para que el titular académico (alumno) y el facilitador educativo (maestro), desarrollen las actividades, habilidades y competencias necesarias para el logro de la formación profesional (UAIM, 2013).

3. Sistema de Asesorías.

Las asesorías grupales, e individuales, se dan al inicio de cada trimestre y representan una estrategia que siguen los estudiantes en las llamadas comunidades de estudio, las que tienden a ser cada vez más importantes y constituyen verdaderos marcos de desarrollo para sus integrantes. Dentro de ellas, se comparten las perspectivas sobre los temas que se abordan, se reconoce la importancia de los puntos de vista de otras personas y se trata de entender el valor de ofrecer razones que apoyen a sus propias opiniones

4. Sistema de Tutorías.

Al inicio del ciclo escolar en la universidad, a cada titular académico, se le asigna un tutor, quien es uno de los facilitadores educativos que le ayudará a resolver todas las preguntas que tenga durante tu estancia en la universidad. Es responsabilidad del tutor, atender y dar seguimiento a los asuntos de los titulares académicos, relacionados con el fortalecimiento: consolidación de su autoestima, sus relaciones familiares y con su entorno social, sus inquietudes filosóficas, su vida espiritual y todo aquello referido a su condición de ser humano en proceso de incorporación a la sociedad, que afecte o estimule su actividad educativa.

El tutor es un consejero que facilita en el titular académico la reflexión sobre su situación actual, lo atiende y lo entiende tomando en cuenta las características de su origen étnico. Lo orienta en el proceso de familiarización, al modelo educativo y lo acompaña en el transcurso de su carrera profesional, tratando de encausar positivamente su toma de decisiones, dando seguimiento y siendo respetuoso de las mismas

5. Sistema de Acreditaciones.

En la UAIM, el proceso de acreditación, es una certificación de competencias, se inicia desde el momento en que el titular académico, obtiene sus activos del plan de asignatura y es permanente y dinámico y multidisciplinario. El titular académico deberá iniciar con la investigación y la lectura de los temas de cada una de las asignaturas del trimestre que cursa, así como la realización de las actividades que indique el facilitador educativo.

Una vez que se logra cubrir las competencias de la asignatura, los titulares académicos se agruparan en comunidades de estudio para resolver el Documento de Reflexión del Aprendizaje (DRA), en caso de haber resuelto satisfactoriamente el DRA, el facilitador educativo otorgará la firma de certificación de competencias de la asignatura responsable, para finalmente pasar a la mesa de acreditación, la cual está formada por los facilitadores educativos que impartieron sus materias durante el semestre, el titular académico expondrá los conocimientos adquiridos en las asignaturas cursadas mediante un proyector integrador.

6. Sistema de Trabajo Solidario y de Servicio Social.

El trabajo solidario se creó como una estrategia de arraigo comunitario como antecedente al servicio social. Su objetivo es fortalecer la construcción de procesos de organización, formación y participación comunitaria sostenible y solidaria, que fortalezcan los conocimientos teóricos, mismos que al ser aplicados a casos de la realidad cotidiana se logren las competencias de las asignaturas. El servicio social se realiza a partir del 9º trimestre y es curricular, en él se desarrollan trabajos enfocados a practicar de las habilidades adquiridas en la institución en beneficio de la sociedad. Es coordinado por la comisión de servicio social que a través de acuerdos y convenios con otras instituciones abre programas formales de intervención en la sociedad.

7. Sistema de Desarrollo Psicomotor.

Para la UAIM, el desarrollo psicomotor de los estudiantes es de suma importancia ya que aumenta la capacidad de los aprendizajes, por este motivo, la comisión de deportes ha implementado desde el primer trimestre un programa de acondicionamiento físico, además, cuenta con una serie de opciones para la práctica del deporte y el desarrollo integral para el desarrollo del titular académico, como una persona en un mundo de altas exigencias físicas y mentales

8. Sistema de Desarrollo Artístico y Cultural.

Como consecuencia de la lengua, tradiciones y costumbres la UAIM, provee el nido de lenguas a través de la comisión de actividades artísticas y culturales y la comisión de lengua y cultura espacios de inmersión total en las lenguas indígenas, donde los titulares académicos llevan a cabo la enseñanza aprendizaje de la lengua, danza, música, artesanía,

pintura, gastronomía, étnica, traducciones y costumbres, con el objeto de hacer conciencia y fortalecimiento de su identidad, así como el desarrollo de las comunidades indígenas.

9. Sistema Etnolingüístico.

La universidad cuenta con un centro de lenguas nacionales y extranjeras en la que el titular académico, puede participar aportando los conocimientos de su cultura y aprendiendo otros idiomas.

Los 9 sistemas con que cuenta la Institución, interactúan de manera continua, ya que el primero de ellos, que es el Sistema de Investigación, los titulares académicos son los responsables directos de su aprendizaje y parten de que nadie les enseña, sino que asumen la responsabilidad de aprender del entorno, los libros, tecnologías de la información, la sociedad, la comunidad universitaria y sus propuestas son acreditados por un grupo intercultural. El objetivo es que el profesionista de la UAIM, de cualquier disciplina, sea un investigador exitoso capaz de adquirir nuevos conocimientos en el menor tiempo posible.

5.3.2. Estructura académica.

Conforme con la visión institucional definida a partir de ejercicios de planeación estratégica, para acceder a estándares de calidad competitivos en el desarrollo del aprendizaje, en la UAIM, la estructura académica gira alrededor de tres áreas disciplinares: Sociales y Humanidades, Económicos Administrativa e Ingeniería y Tecnología.

Bajo este contexto, se pude advertir, que el enfoque que tiene la estructura académica en la universidad, se identifican con el concepto de Duran (1997), que sirve para resolver el agrupamiento de puestos de trabajo de los docentes e investigadores para el aprendizaje; así como en ámbitos de interacción con la tecnología, libros, asesores que propicien un clima ideal en el proceso educativo. En este sentido comenta un directivo:

> "…De acuerdo a las políticas educativas, la universidad diseña una oferta educativa pertinente inclusiva y de calidad, por esta razón la UAIM, ha evaluado la pertinencia de los programas de estudio y la relevancia de sus contenidos…"

En la opinión anterior, se percibe la importancia de tener una estructura académica acorde a las necesidades que se tienen como nación, desde el enfoque intercultural mediante planes de estudios pertinentes y de calidad, a continuación, se muestra la relación de las carreras que se tiene en la UAIM:

1. Ingeniería Forestal Comunitaria
2. Ingeniería en Sistemas de Calidad (Administración)
3. Ingeniería en Sistemas de Calidad (Producción)
4. Ingeniería en Sistemas Computacionales (Telecomunicaciones)
5. Ingeniería en Sistemas Computacionales (Software)
6. Ingeniería en Desarrollo Sustentable
7. Ingeniería Forestal (Biotecnología)
8. Ingeniería Forestal (Silvicultura)
9. Licenciatura en Psicología Social Comunitaria
10. Licenciatura en Turismo Empresarial
11. Licenciatura en Sociología Rural
12. Licenciatura en Contaduría
13. Licenciatura en Derecho

Programas educativos de maestría y doctorado

1. Maestría en educación para la paz y convivencia escolar

2. Maestría en estudios para la paz, la interculturalidad y la democracia
3. Maestría en ciencias sociales
4. Maestría en gestión del desarrollo municipal.
5. Maestría en ciencias en desarrollo sustentable de recursos naturales.
6. Doctorado en educación para la paz y convivencia escolar
7. Doctorado en estudios para la paz interculturalidad y democracia.
8. Doctorado en ciencias en desarrollo sustentables.
9. Doctorado en ciencias sociales

La UAIM, tiene una oferta educativa pertinente y de acuerdo con las necesidades de su región y país, además trabaja continuamente en la pertenencia de sus programas educativos, a fin de que sus egresados lejos de migrar a las zonas urbanas o al extranjero en busca de empleo, contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus comunidades y de la sociedad en general, con capacidad de crear e implantar proyectos de carácter productivo que impacten en el desarrollo de la región.

5.3.3. Sistema de becas.

La UAIM ofrece diferentes becas, con el objeto de estimular y proteger a sus titulares académicos originarios de las comunidades de alta marginalidad y puedan cumplir con su cometido, que es lograr su preparación profesional, para ello, ofrece la beca Bachomo, que proporciona hospedaje en los días marcados del calendario escolar, la beca Mochicahui, que les permite disponer de alimentos durante toda su estancia universitaria y la beca Sinaloa para gozar de la dispensa de colegiatura. Este beneficio se mantiene como oferta institucional siempre y cuando los titulares académicos atiendan con dignidad las responsabilidades educativas y sociales que su vida en comunidad les reclama, por lo tanto, se concuerda con Schmelkes (2011), los estudiantes indígenas también deben aumentar

su participación en las universidades e instituciones de educación superior, mediante programas de becas que permitan su permanencia. En este sentido un directivo, opinó un directivo:

> "…Con el apoyo de las becas de alimentación, colegiatura y hospedaje, la universidad busca reducir la deserción de los estudiantes indígenas, ya que la mayoría de ellos carecen de recursos económicos para estudiar lejos de su comunidad..."

En la tabla18, se muestra el número de becas otorgadas por la UAIM desde el año 2010 hasta el 2013.

Tabla 18. Titulares académicos que disponen de becas en la UAIM.

Becas otorgadas	Años			
	2010	**2011**	**2012**	**2013**
Becas Mochicahui (albergue)	450	450	371	384
Becas Sinaloa (Colegiatura)	1340	1569	1822	1960
Becas Bachomo (alimentos)	530	658	543	560
Becas Pronabes	291	273	345	286
Totales	**2611**	**2950**	**3081**	**3190**

Fuente: Elaboración propia, con datos del Pladi (2013)

En la anterior tabla se refleja en el año 2013, que, de 3715 titulares académicos inscritos en este periodo, el 87% dispone mínimo de una beca, como un apoyo fundamental en el acceso y permanencia a estudiantes que viene de comunidades con altos índices de marginalidad.

5.3.4. Interculturalidad.

La propuesta del enfoque intercultural se centra en el contacto y la influencia recíproca, también promueve valorar positivamente la interacción entre culturas, teniendo sus premisas que estas no son estáticas sino dinámicas y se enriquecen y dinamizan como

consecuencia de su intercambio, por lo que se concuerda con Diez & Zuany (2008), la educación intercultural ha sido orientada fundamentalmente a la atención a los pueblos indígenas, con una visión acotada de la diversidad y del concepto de cultural

Bajo este contexto, en la UAIM, la interculturalidad ayuda atender y mejorar el eje de la lengua, la cultura y la vinculación con la comunidad, mediante el reconocimiento profundo de la diversidad propia de la especie humana en términos de culturas o visiones de mundo, a las cuales corresponden no sólo diversas comidas, danzas y vestuarios, sino también diferentes sistemas de valores, diversas acumulaciones de saber, distintos modos de producción de conocimiento y diferentes modalidades de aprendizaje. En este sentido, opinó un directivo:

> "…La UAIM, entiende la necesidad del enfoque intercultural, como una interacción creativa y enriquecedora entre diferentes culturas…"

Asimismo, otro directivo añade:

> "…La interculturalidad es un proceso de comunicación e interacción entre personas y grupos étnicos donde no se permite que un grupo cultural esté por encima del otro, favoreciendo en todo momento la integración y convivencia entre culturas…"

Bajo este contexto, es posible aseverar, que, en la UAIM, la interculturalidad implica asumir un actuar inspirado en los dinamismos de: libertad, la consciencia del propio actuar, la creatividad, la criticidad, la afectividad, la solidaridad, la comunicación, el reconocimiento y el respeto al otro que son elementos enriquecedores dentro el ambiente intercultural.

5.4. Estrategias administrativas para la calidad del servicio.

Uno de los aspectos principales de esta investigación, se enfoca en analizar las estrategias administrativas aplicadas en la UAIM para la calidad en el servicio, lo que tiene especial relevancia ya que significa una expectativa el conocer cómo y qué ha hecho la universidad para alcanzar una gestión educativa de calidad que le demanda el entorno.

Bajo este contexto, la información presentada en este apartado, es considerada de suma importancia para su aplicación en el desarrollo de las instituciones de educación superior interculturales.

Asimismo, se muestran los hallazgos que se encontraron con respecto a las estrategias administrativas para la calidad en el servicio que ha utilizado la UAIM, los criterios y herramientas utilizados relacionados con la gestión educativa y el impacto derivado de la implementación de estas acciones. Con los cuales se pretende dar respuesta a las interrogantes que guían esta investigación y cubrir los objetivos planteados al inicio de esta.

En el diseño e implementación de estrategias administrativas en la UAIM, se consideran, como actividades indispensables para llevar a cabo las funciones educativas con el propósito de alcanzar las metas; en este sentido, los directivos que fueron entrevistados, expusieron que en cada una de las áreas utilizan el diseño de estrategias, argumentando que les sirven como guía para el desarrollo de sus actividades, lo cual se puede comprobar en las afirmaciones mostradas a continuación:

> "…Actualmente en la universidad se establecen y definen estrategias administrativas, desde una visión de la administración empresarial, y tienen como objetivo principal, el mejorar y agilizar los servicios, procesos académicos y administrativos que lleven a elevar la calidad educativa…"

En este sentido, otro directivo de la UAIM declaró:

> "…La universidad tiene planes estratégicos en cuanto a la obtención de recursos económicos y tecnológicos, ofrece servicios de enseñanza para las diferentes instituciones, así como proyectos estratégicos con el gobierno federal y estatal..."

En las declaraciones de los directivos, es posible destacar la importancia de la utilización de estrategias para orientar las actividades de las distintas áreas de la organización; asimismo, se pudo constatar, mediante el análisis de documentos internos de la universidad, como son los planes de trabajo, contienen las actividades a desarrollar y metas que desean lograr, determinando para cada una de ellos, sus propias acciones, así como la asignación de recursos financieros, humanos y técnicos para alcanzar los objetivos planteados.

Con la información obtenida del análisis documental, la UAIM, realiza una estrategia de planeación que se emplean como guía para el desempeño de las actividades, las cuales son sustentadas por las estrategias elaboradas en cada área de la universidad, es decir hay un diseño de estrategias académicas, educativas, de vinculación, organización y posgrado.

Lo anterior, se advierte que, las actividades señaladas como guías en la UAIM, se asemejan con el concepto de estrategia de Quinn (1993), señala que una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización. En este sentido, contrastando las opiniones de los directivos de la UAIM, reconocen la importancia y utilización de la estrategia como herramienta necesaria para tomar decisiones en el momento que se requieran.

Debido al ingreso de la UAIM a la red de universidades interculturales, es importante que se concreten estrategias administrativas que apoyen con los objetivos planteados en la institución y en sincronía con los plasmados en el programa nacional de educación 2013-2018, en la universidad, existe libertad para que cada coordinación diseñe estrategias de acuerdo con sus necesidades, en este sentido, comentó un directivo:

> ”... La gestión educativa de la UAIM se apoya en estrategias administrativas para la sistematización y fortalecimiento de todas las coordinaciones, en busca de cumplir con los objetivos del plan de desarrollo institucional que permita fortalecimiento de la universidad, reflejado en una mejor una calidad educativa…”

Otro directivo de UAIM, expresó un punto de vista similar:

> “…Las estrategias administrativas se definen a través del plan de desarrollo institucional, por medio de ellas se han consolidado proyectos, de vinculación social, programas educativos pertinentes y gestión de recursos…”

En las anteriores opiniones de los directivos entrevistados, en relación con las estrategias administrativas en la UAIM, es pertinente comentar que de acuerdo con sus declaraciones, las estrategias tienen objetivo elevar la gestión educativa y sus resultados se reflejen un servicio de calidad ofrecido a la comunidad educativa; así mismo, existen otras estrategias administrativas para la calidad relacionas con la estructura organizacional, infraestructura física y tecnológica, recursos financieros y procesos orientados en la calidad, las cuales se abordan en los siguientes párrafos.

5.4.1. Estructura organizacional.

En la visita exploratoria realizada en la UAIM, se pudo revisar su estructura organizacional con el propósito de conocer si se encontraban delimitados los puestos y actividades de los colaboradores; se encontró que cuentan con manual de puestos y organigrama de la universidad claramente definidos, por lo que concordando con Koontz & Weihrich (1991), la institución se concibe por la identificación y clasificación de las actividades y niveles jerárquicos.Dentro de las variantes de la estructura funcional, una de las más representativas por el impacto que tiene en la toma de decisiones y existe en la universidad, es la estructura piramidal en la que hay un alto grado de centralización en el proceso de toma de decisiones alrededor de la rectoría y del segundo nivel en las coordinaciones, en la cual las decisiones trascendentes tienen que subir a las altas esferas de la universidad a fin de que procedan. En este sentido opinó un directivo:

> "…La UAIM, cuenta con una estructura formal, tiene un organigrama, en donde las funciones de cada trabajador están definidas por un manual de organización, así como el perfil que debe cubrir en base a sus funciones…"

Asimismo, un ex directivo añadió:

> "…La toma de decisiones en la universidad es centralizada, ya que todas las acciones tendrían que ser aprobadas y autorizadas por las coordinaciones..."

Bajo este contexto se puede aseverar que la centralización es una de las caras más delicadas de la estructura funcional, porque limita la operación de la UAIM, y de manera específica la responsabilidad de los trabajadores por la consecución de los objetivos que se tienen trazados en la universidad. Además, se concuerda con Weber (1920) donde la universidad es dirigida mediante una jerarquía definida para alcanzar metas y con Mintzberg

(1985), la estrategia de poder que se implementa en la universidad reúne características de una burocracia profesional, se basa en la normalización y las habilidades que deben de poseer los individuos que las realizan, a través del cual la universidad pueda garantizar la calidad de sus servicios

Una de las acciones más importantes de las estrategias administrativas para mejorar la gestión educativa que se encontró en la UAIM, es la modificación de su estructura organizacional, debido al crecimiento de la institución surgen nuevas áreas como son: consejo de desarrollo social, coordinador de desarrollo institucional, asesores, planeación, control de gasto, compras y recursos humanos que vienen a dar un mejor control de las actividades educativas de la universidad. Además con la incorporación en año de 2005, en la red de universidades interculturales (REDUI), que es un grupo de instituciones educativas del nivel superior que convenía voluntades y esfuerzos para trabajar de manera conjunta en la consolidación de las funciones que alimentan su misión institucional, fue necesario emplear las estrategias de planeación y cultura para hacer una restructuración de la gestión administrativa que llevara a la universidad una nueva gestión educativa intercultural, lo anterior concuerda con las afirmaciones de Evans y Lindsay (2008), quienes consideran que dentro de los tres principios de la calidad que deben sustentarse las organizaciones son: en una infraestructura organizacional integrada, un conjunto de prácticas administrativas y herramientas que deben trabajar en conjunto. En este sentido, opinó un ex directivo:

> "…Desde el inicio de la UAIM, se han implementado manuales, se han venido modificando y adaptando según las condiciones…"

Por lo expresado anteriormente la UAIM, ha tenido que ir rediseñando su estructura organizacional para afrontar las necesidades educativas que le permitan el logro de sus objetivos, en donde muchos de los puestos cambiaron de nombre, otros fueron sustituidos por otros de nueva creación, en su última modificación se incorpora la figura de los consejos técnicos de unidad como órgano de autoridad en la unidad adscrita, que tendrá como propósito resolver los aspectos académicos y operativos, así como el proponer al consejo educativo lo relativo a su competencia. Se agrega la figura de jefe de departamento académico por áreas del conocimiento a efecto de estar acordes a los criterios de la Secretaría de Educación Pública y a la coordinación intercultural y bilingüe.

También se destaca en el organigrama la reestructura la Junta Ejecutiva, quedando conformada por ocho integrantes, dos por parte de Gobierno del Estado, dos por parte de Gobierno Federal, dos por parte de los Profesores de la Universidad, un Representante de los Sectores Productivos y un Representante de las organizaciones sociales, involucradas en el trabajo comunitario, esta nueva restructuración vendrá agilizar los trámites y convenios que tiene la universidad con el gobierno del Estado.

Con la operación de los recursos del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), en el año del 2012, la Universidad Autónoma Indígena de México ha emprendido la reforma universitaria, con el propósito de abatir las debilidades presentadas en su estructura orgánica y en el funcionamiento de sus órganos colegiados. Esta reforma abarca fundamentalmente tres ejes: la reforma académica, la actualización de la normatividad institucional y la restructuración organizacional.

Se encontró que, en la normatividad institucional, el Consejo Educativo Universitario, tiene un papel importante y con el apoyo de la Comisión de Legislación se logró la elaboración, discusión y aprobación de algunos reglamentos como: el Reglamento de Posgrado, el Reglamento Escolar, la reforma del Estatuto General, ya que con el que se estaba trabajando, tenía muchos vacíos jurídicos que ocasionaban muchos problemas de interpretación y obstruían la buena marcha de la institución. Estos reglamentos fueron revisados, discutidos y complementados por la Comisión de Legislación y Asuntos jurídicos.

El rápido crecimiento que ha logrado la UAIM en sus 12 años reflejado en incremento de la matrícula, en infraestructura, personal académico y administrativo, ha llevado a una estructura organizacional más grande, pero también más descoordinada, debido al aumento sustantivo de las funciones académicas y administrativas que se tienen que realizar para cumplir con los requerimientos y obligaciones devengadas del presupuesto de ingresos de la universidad, SEP y la CGEIB.

Se encontró que los trabajadores administrativos y educativos, no realizan sus funciones mediante los manuales de procedimientos y operativos, estos se encuentran obsoletos con la nueva estructura organizativa que tiene la UAIM.

La visión del actual plan de desarrollo institucional, para el cumplimiento de los objetivos institucionales, requiere un cambio total de aptitud por parte del claustro universitario, por lo anterior, la actual administración está realizando ajustes a la normatividad institucional para cumplir con los objetivos del PLADI 2013-2018, desafortunadamente la resistencia al cambio, por parte de algunos trabajadores en cuanto al uso de controles de asistencia,

acceso a las instalaciones de la universidad y departamentos, solicitudes de permisos, trabajo en equipos en academias, control de talleres impartidos, asesorías programadas, solicitudes de préstamos económicos, dificultará el logro de los objetivos planteados en el PLADI. Al entrevistar un directivo comento:

Al respecto comenta un directivo:

> "…al llevar a cabo la normatividad institucional sobre la implementación de los de manuales de procedimientos, de procesos e implementación de nuevas tecnologías hay resistencia al cambio, especialmente por los trabajadores que se encuentran sindicalizados…"

Otro directivo opina lo siguiente:

> "…Desde mi particular punto de vista existe un desconocimiento por parte de las autoridades y trabajadores universitarios de la esencia de laborar en una institución intercultural no se comprende la visión real educativa para la que se tiene que trabajar y poder cumplir con la noble tarea de educar…"

Se identifica en los anteriores comentarios que coinciden en que la resistencia al cambio es un factor presente cuando se implementa algo nuevo en la UAIM especialmente por parte de empleados sindicalizados, de la misma manera, la falta de involucramiento y desconocimiento del enfoque intercultural. En general, reconocen que todo cambio genera resistencia y es que, como menciona Savall (2003), el cambio incomoda a la gente; por lo tanto, administrar el cambio rara vez es placentera.

Con las acciones emprendidas por la Reforma Universitaria, se estima conveniente una transformación de la estructura orgánica que le permita a la Universidad Autónoma Indígena de México responder con eficacia, eficiencia y humanismo a los nuevos retos y necesidades del contexto socio-económico en materia de educación superior intercultural, por lo que se trabaja en integrar y armonizar la estructura académica y organizacional, en este contexto

se concuerda con Münch (2009), sobre mantener un clima organizacional saludable para el logro de los objetivos, y permita una mejor operatividad de las unidades académicas a fin de que las decisiones sean coherentes a nivel institucional en beneficio de la comunidad educativa.

5.4.2. Infraestructura física y tecnológica.

En este apartado, se presentan los esfuerzos que se han realizado en la UAIM, para el mejoramiento de la infraestructura física y la adquisición de tecnológica, como parte de las estrategias administrativas que apoyen la calidad educativa de la institución.

Al entrevistar a los trabajadores de la UAIM, se encontró que las unidades de análisis, concuerdan en que una estrategia clave en la gestión educativa de la universidad, es el tener instalaciones adecuadas y equipo tecnológico para el proceso educativo, como argumentan Duarte & Guargilo (2011) la infraestructura física y tecnológica es un factor asociado con la cobertura y determinante para que el servicio educativo sea de mejor calidad.

Desde sus inicios en el año del 2001, la universidad ha impulsado de la estrategia de la planeación a para mejorar estos dos elementos, si bien se han logrado el acceso a recursos para la mejora de la infraestructura física y equipamiento tecnológico, como se muestra en la tabla 19.

Tabla 19. Infraestructura física de la UAIM.

Unidad	Año	Edificios	Aulas	Laboratorios	Bibliotecas	Centros de cómputo	Cubículos docentes
Mochicahui	2010	13	21	3	1	3	25
	2013	20	40	6	1	3	49
Los Mochis	2010	1	5	0	1	1	4
	2013	7	10	0	1	1	4
Choix	2010	1	6	0	0	1	0
	2013	1	6	0	0	1	4

Fuente: Elaboración propia, con datos del Pladi 2013-2018

En la tabla anterior, se ilustra el crecimiento de 2010 a 2013, en infraestructura, se percibe que la unidad Mochicahui, cede que da origen a la universidad, es la que dispone de una mayor infraestructura y es justificable, ya que ahí se concentra la mayor cantidad de titulares académicos (alumnos). También se muestra las carencias de infraestructura, en la unidad Mochis faltan laboratorios y en la unidad Choix, laboratorios y una biblioteca.

Se encontró que, en las unidades de análisis entrevistadas, concuerdan que una estrategia clave para mejorar la calidad en la gestión educativa, es que se cuente con las condiciones de necesarias de infraestructura física, tecnológica y espacios deportivos, los cuales sirven de apoyo para el proceso de la enseñanza aprendizaje.

En las gestiones realizadas durante los años 2011 y 2014, han tenido avances significativos, se resalta la inversión efectuada en infraestructura principalmente, en la ciudad universitaria de la unidad Mochicahui, que se tiene un avance del 80% y se espera terminar para finales del 2014 (anexo No.6), así como es el centro de investigación de lengua y cultura, 2 aulas para nido de lenguas.

Actualmente se están por terminar en la unidad Mochis, el edificio de Rectoría (ver anexos No. 7 y 8) en donde estará también la coordinación Administrativa, Biblioteca, Centro de Cómputo, Sala de Videoconferencias.

En la Unidad Choix, en este año se terminarán las siguientes obras: el edificio central educativo A, tiene un avance del 85% y el edificio central B, lleva un avance del 80%, oficinas administrativas, cubículos de asesoría, centro de cómputo, biblioteca, laboratorio y una cancha de usos múltiples con techumbre, estas obras tendrán un costo de 39 millones de pesos.

Se destaca la creación en la unidad Choix de un jardín botánico regional primero en su tipo en el estado de Sinaloa, con el objetivo de la conservación de la biodiversidad de la región, por medio del cultivo, recolección y conservación de especies vegetales y en la difusión en pro de la diversidad, mediante un esquema de educación hacia la población y pueda beneficiarse del conocimiento y la heterogeneidad del mundo vegetal. En este contexto la universidad realiza los principios de la CGEIB(2012), sobre los compromisos de la preservacion de la cultura y los recursos naturales que permitan a las comunidades vivir en un ambiente de convivencia y sustentabilidad.

Para la Justificación y evaluación de los proyectos anteriores, la UAIM, accede a diferentes fondos de apoyo como son: El fondo de apoyo a la infraestructura (IFAI), fondo para ampliar la oferta educativa en la educación superior (FADOEE), fondo de modernización para la educación superior (FOMES) y han tenido como resultado la aceptación de ellos, ya que son pertinentes y vienen a resolver necesidades reales que

tiene la universidad, como son: proyectos de mejoramiento para el desarrollo académico y administrativo, ampliación de la infraestructura, gastos en equipamiento de cómputo, telecomunicaciones, sistemas de información y equipos de bibliotecas, como lo refleja el siguiente comentario por parte de un directivo:

> "…Los recursos para la realización de proyectos de infraestructura, estarán sujetos a las bolsas que el Fondo de Apoyo por parte de los diversos programas que tiene el gobierno para las Universidades Interculturales…"

En el anterior comentario, se expone el mejoramiento de la infraestructura no sólo es un elemento más en la prestación del servicio educativo, sino que, se considera un factor de suma importancia en el logro de la gestión educativa y coincidiendo con (Berner 2003, citado en este Duarte & Guargilo 2011) el mejoramiento de la infraestructura genera mejores condicciones para el proceso del aprendizaje, es importante para la institución poner especial interes en cuidado y mejoramiento de la infraestructura.

Cabe hacer mención que la infraestructura tecnológica en la UAIM, para la agilización de las funciones operativas, utiliza el Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA), basado en el uso de tecnologías de información y comunicación de última generación, para lograr obtener servicios sistematizados, automatizados y en línea en las funciones de gestión, administración y control de recursos. Además, la universidad cuenta con 5 centros de cómputo de 20 computadoras cada uno, las cuales están en buen estado y pertinentes como herramientas de apoyo para el aprendizaje de los titulares académicos.

En los cubículos de asesores (profesores), los salones, las coordinaciones de unidad, administrativa, educativa y posgrado se tiene buenos equipos de cómputo e impresoras y

proyectores, sin embargo, las unidades de análisis entrevistadas coinciden que la conexión en el servicio de internet no abastece a las necesidades que función educativa necesita.

Es importante mencionar que la UAIM, tiene en operaciones una Unidad Virtual, a través de una plataforma informática en línea para el aprendizaje, esta unidad ofrece servicio a todos los programas educativos, en donde los profesores y los estudiantes se apoyen a través de la comunicación virtual en actividades académicas y prácticas (UAIM, 2013). La plataforma en línea es de gran utilidad para el programa educativo semi-presencial que se utiliza en la unidad Choix y el programa sabatino y atenderá, el nivel de licenciatura, posgrado y la educación continua (diplomados, cursos, seminarios, etc.).

Un elemento importante que se encontró, es la Radio UAIM[18], fundada en año de 2011, inició sus operaciones, vía Internet, el cual ha dado excelentes resultados, es un puente de comunicación entre los estudiantes, la sociedad y la Universidad, que busca incentivar la difusión de las tradiciones culturales a través de internet, sigue vigente y afianzando su trabajo de difusión, se ha dado a la tarea de emitir la música, los sonidos del folclore mexicano en todas sus vertientes.

La UAIM, cuenta con una infraestructura física y tecnológica en buenas instalaciones para el desempeño de las labores educativas y de los servicios de asistencia, pero es insuficiente para atender la demanda educativa, se necesitan de más aulas, laboratorios

[18] www.uaim.edu.mx/radiouaim

con los instrumentos necesarios para realizar las prácticas educativas, un comedor más grande y funcional, centro de cómputo y áreas deportivas.

5.4.3. Recursos financieros.

El financiamiento de la educación superior ha constituido uno de los principales temas de la agenda de las universidades públicas no sólo en el México, sino en la mayoría de los países del mundo. En la UAIM, la coordinación general administrativa, es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros en conformidad con los principios de contabilidad gubernamental y de control interno que la universidad considera necesarios, para permitir la preparación de estados financieros libres de desviación material debido a fraude o error.

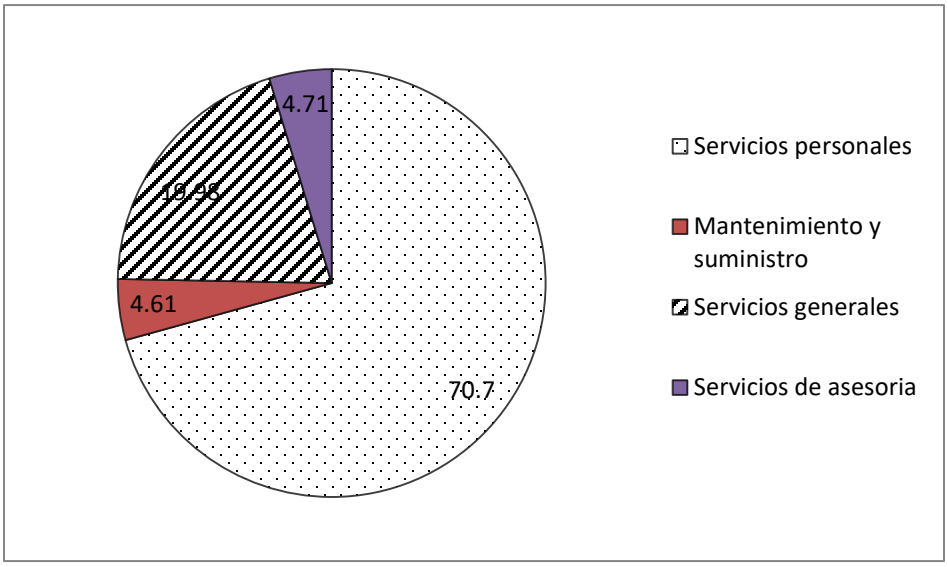
La universidad para su presupuesto del año 2014 cuenta con subsidio irreductible por parte del gobierno federal de $ 36,782,591.00 y por el Estado de Sinaloa $ 39,009,555.00, además tiene acceso a apoyos extraordinarios por $ 36,000,000 y por último ingresos propios generados por cobro de colegiatura al programa sabatino, posgrado y servicios de asesoría que ofrece la universidad al sector privado y dependencias del gobierno por $ 8,000,000 que dan un total de $ 119,792,146.00, si bien hay un incremento del 10% con respecto al presupuesto del año 2013, no es suficiente para atender las necesidades derivadas del cumplimiento de las funciones sustantivas, para realizar el quehacer universitario como son: creación y mejoramiento de infraestructura y la adquisición de tecnología como herramienta de apoyo en: la docencia, investigación y difusión de la cultura. Por lo que concordando con Paredes & García (2013), la falta de recursos

económicos hace que los resultados esperados se desfasen en el tiempo y se obtengan parcialmente, dando una idea de ineficiencia.

Lo anterior debido a que, en los últimos 3 años, la Universidad Autónoma Indígena de México ha crecido significativamente en todos los aspectos, en la unidad Mochicahui se incrementa la matrícula en un 30%, siendo necesario otorgar más becas de alimentación y hospedaje. Además de la creación en el 2013 de dos nuevas extensiones en la comunidad del Tajito del municipio de Guasave y en el puerto de Topolobampo del municipio de Ahome, dentro del programa de educación superior para hombres y mujeres que trabajan, se fortalecen incrementando su matrícula, en la unidad Mochis del mismo programa se consolida.

Este crecimiento y expansión de la universidad, implica también que los gastos de operación se incrementen en la misma proporción en que crece la matricula, como se detalla en la figura 12, donde se muestra como de distribuye el presupuesto ejercido en el 2013.

Figura 12. Presupuesto ejercido en la UAIM para el año 2013.



Fuente: Elaboración propia con datos de estados financieros de la UAIM al 31/12/2013.

Analizando la figura anterior, es evidente que la mayor parte del presupuesto de la universidad que es el 70.7% recae en el pago de sueldos, ante esta situación la UAIM busca aumentar los ingresos por subsidios para cubrir los gastos mínimos de operación, así como la creación de alternativas para generar ingresos propios, celebrando convenios de prestación de servicios con dependencias gubernamentales y organismos privados.

En este contexto la UAIM utiliza la estrategia de la planeación para presupuestar los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de las metas, como es el Programa de Operación Anual (POA), para la obtención de recursos financieros extraordinarios que permitan elevar la calidad educativa y de los servicios que ofrece la universidad, se apoya del Programa Integral para el Fortalecimiento Institucional (PIFI) y de convenios con organismos públicos y privados de colaboración, ante diversas secretarias del gobierno: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), la Comisión para el Desarrollo de los

Pueblos Indígenas (CDI), Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Comisión Nacional de Agua (CNA), entre otros.

La universidad como parte de la estrategia para conseguir recursos financieros participa en proyectos de investigación, financiados por CONACYT, en este año se lograron recaudar 25 millones de pesos, de los cuales, el 65% lo invertirán empresas de la región norte de Sinaloa y el 35% restante se destinará a futuros proyectos de investigación de la Universidad Indígena.

La UAIM, tiene acceso al Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), para el mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica, obteniendo resultados muy significativos, reflejados con la variedad de proyectos de infraestructura que actualmente se están realizando en la institución.

También se destaca que, en la universidad, hay transparencia en los recursos financieros asignados para dar cumplimiento a la Ley General de Contabilidad Gubernamental (CONAC), adquiere un Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA), a través del cual obtiene: estados financieros armonizados, mayor control de la aplicación del presupuesto, información real y oportuna del recurso comprometido, devengado y ejecutado y mayor transparencia en aplicación de los recursos.

La UAIM cumple con evaluaciones externas por parte de autoridades federales, como: la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Secretaría de Educación Pública (SEP) y Coordinación General Intercultural y Bilingüe (CGEIB), mediante informes sobre el presupuesto de egresos de la federación, el uso y destino de los recursos federales, y las

autoridades estatales: SEPyC, Auditoria Superior del Estado (ASE), Control del gasto y a la unidad de transparencia.

Uno de los problemas más importantes en la gestión administrativa, es la falta de recursos financieros, para cubrir el gasto operativo y atender a la demanda educativa que tiene la UAIM, se ha logrado cumplir con los objetivos y metas trazadas, que para este ciclo escolar 2014-2015, se incrementó en un 30% ya que las carreras ofertadas tienen demasiada demanda y no se tiene la capacidad en aulas y dormitorios, esto ocasionará un aumento sustantivo en el presupuesto para la asignación de becas colegiatura (Sinaloa), hospedaje (Mochicahui) y alimentación (Bachomo), siendo necesario recortar el número de aspirantes, para no perder calidad en el servicio que se ofrece, teniendo como consecuencia, dejar por fuera a jóvenes sin la posibilidad de poder estudiar ya que la mayoría de los aspirantes, la UAIM es su única alternativa.

5.4.4. Procesos orientados en la calidad.

Uno de los cambios más importantes para el fortalecimiento de la calidad educativa que se encontraron en la UAIM, al realizar esta investigación, es el trabajo en mejora de la calidad de las funciones administrativas y académicas. En la asignación de recursos económicos por parte de las dependencias federales y estatales, se le exige a la universidad estandarizar, evaluar sus procesos, como lo indica Stimson (2003), son diversas las ventajas que se obtiene al certificar los procesos que lleven a la trasparencia de los recursos y sean reflejados en la mejora de la calidad educativa.

En la UAIM, se realizan evaluaciones internas en la interpretación de los resultados de la situación financiera en tiempo y en forma, para ser presentados ante el rector y a los organismos reguladores del presupuesto como la Autoridad Superior del Estado (ASE), Unidad de transparencia (UT), SHCP, SEP, CGEIB. Las recomendaciones que estos organismos emiten, se tienen que realizar, si no se incurre en faltas administrativas que vendrían a perjudicar el acceso a los recursos financieros.

Se encontró, que la UAIM, está enfocada a ofrecer una educación de calidad mediante la planificación estratégica y la cultura de la calidad, mediante seguimiento a los procesos de evaluación emitidos por las dependencias de Gobierno Federal y Estatal, con el propósito de mantener y elevar el acceso a recursos financieros. Al entrevistar un directivo señaló:

> "…En las universidades interculturales se exige primero evaluar los procesos educativos primero, pero si es importante para la UAIM mejorar y certificar todos los procesos administrativos…."

De acuerdo con el comentario anterior, la evaluación de los programas educativos por parte de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y las auditorias del Consejo Para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), se da un avance significativo en la evaluación de la calidad educativa, ya que el atender las recomendaciones emitidas por estos organismos, le permite a la UAIM, obtener recursos económicos extraordinarios, para atender las necesidades educativas en las áreas en las que fue evaluada.

Como parte de las estrategias de calidad en el servicio, para el mejoramiento de la gestión educativa en el departamento de administración escolar, se utiliza una plataforma

Web, en procesos de inscripción y reinscripción, reduciendo los tiempos de espera y sobre todo el no tener que ir a la universidad a empezar el trámite.

En la UAIM, se trabaja en estrategias del aprendizaje para el mejoramiento de los procesos por parte de las principales autoridades de la institución, así como también de organismos federales que hacen énfasis de la importancia que tiene la evaluación y certificación a fin de dar transparencia sobre los recursos que se asignan, a lo que Juran (1995), comenta la evolución continua de los procesos lleva al mejoramiento. Además, se observan áreas de oportunidad para la mejora de la calidad y del servicio, como la certificación de los procesos administrativos mediante el estándar ISO 9000, y en lo educativo, certificar los planes educativos por organismos acreditadores.

La gestión administrativa implica tomar decisiones colegiadas y ejecutarlas para alcanzar los objetivos planeados, sin embargo, cuando estas decisiones, se desvirtúan acorde a los intereses de los tomadores de decisiones, genera efectos negativos que dificultan el logro de los objetivos institucionales.

La falta de integración, organización y de trabajo en equipo por parte de las principales coordinaciones de la UAIM: administrativa, educativa, posgrado y la rectoría, dificultan el quehacer educativo generando una burocracia educativa, que viene a impactar en la calidad del servicio educativo para la comunidad universitaria, lo anterior debido a que las mayoría de las decisiones se toman vía de la administración burocrática, en donde la estructura jerárquica está atenta al cumplimiento de las leyes y normas que rigen el funcionamiento de la universidad y a la defensa de sus intereses como sistema. Lo anterior concuerda con

Tamimi & Sebastianelli (1998), al señalar que existen numerosas barreras que evitan la transformación exitosa de las organizaciones hacia una cultura sostenida de calidad; por lo tanto, la comprensión de estas barreras es de gran ayuda para mejorar los procesos de cambio.

5.5. Compromiso con la calidad en la UAIM.

El compromiso que tienen las instituciones de educación superior con la calidad, supone la evaluación permanente y, por ende, el mejoramiento continuo, es allí en donde se localizan los procesos de acreditación, mediante los cuales, el estado hace público el reconocimiento a la calidad de una institución educativa o programa académico.

Dentro de las líneas estratégicas que tiene el plan de desarrollo institucional 2013- 2018, se destaca la mejora de la calidad educativa y de los servicios, la UAIM, considera la calidad, como un conjunto de cualidades que cumplen con una necesidad o expectativa manteniendo las características de coherencia como son: los fines, objetivos, estrategias, actividades, medios y la evaluación.

Si bien en la UAIM no existe un comité de calidad como tal, se llevan a cabo reuniones, donde participa la rectoría, coordinaciones de unidad, académicas, educativa, posgrado mediante un plan de trabajo y se le da seguimiento a los compromisos generados para mejorar la calidad educativa, las reuniones pueden ser mensuales, quincenales, semanales dependiendo del problema y la disponibilidad de trabajo de los participantes, el objetivo de estas reuniones es tener una mejora en el problema detectado o la eliminación del mismo.

En la UAIM, se está trabajando para ser públicamente reconocida como la mejor institución de educación superior intercultural de México, para ello ha avanzado en indicadores de gobierno y criterios internos de evaluación, generando como resultados: servicios más eficaces, oportunos y transparentes y, además, busca constantemente la innovación y la mejora continua.

Con las estrategias de planeación emprendidas para mejorar la calidad del servicio educativo, la UAIM, ha logrado el acceso a programas como: CIEES, PROMEP[19], PIFIS[20], y FAM[21], esta serie de actividades son tendientes a la mejora y la actualización del desempeño docente por medio de becas para estudios de posgrado, apoyo económicos para titulaciones, publicaciones de libros y artículos, se han implementado fondos de participación económicas con bolsas de concurso para las universidades para el mejoramiento de infraestructura y equipamiento tecnológico, con estas estrategias de participación se han venido mejorando la gestión, a una gestión educativa de calidad. En la mejora de la calidad del servicio educativa en la UAIM, en el año 2012, realizo la autoevaluación de los programas educativos por parte de los CIEES, como se muestra en la tabla 19, la acreditando todos los programas educativos.

Tabla 19. Programas educativos evaluados por los CIEES

[19] El Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), es un programa estratégico creado para elevar permanentemente el nivel de habilitación del profesorado con base en los perfiles adecuados para cada subsistema de educación superior.
[20] El Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) tiene como objetivo la mejora y el aseguramiento de la calidad de la educación superior.
[21] El Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), es un recurso financiero del Gobierno Federal, destinado a la construcción de espacios educativos de las universidades públicas estatales.

Programas educativos	Nivel CIEES
Ingeniería en Sistemas de Calidad	1
Ingeniería Forestal	1
Ingeniería en Sistemas Computacionales	2
Licenciatura en Derecho	1
Licenciatura en Contaduría	1
Licenciatura en Psicología Social Comunitaria	1
Licenciatura en Sociología Rural	1
Licenciatura en Turismo Empresarial	1

Fuente: Elaboración propia, con datos del Pladi (2013)

Con los resultados de la tabla anterior, la universidad se encuentra comprometida en mejorar la calidad educativa institucional, estableciendo como prioridad atender las recomendaciones de los CIEES de los programas educativos evaluados y que en general se requiere atender necesidades específicas de: equipamiento de laboratorios, acervo bibliográfico y mejora de indicadores básicos.

Las acciones realizadas en la mejora de la calidad del servicio educativo, la UAIM, en el año 2012, diseñó el Programa de Formación, Actualización y Profesionalización para el personal académico, y se puso en marcha un programa de especialización en docencia universitaria intercultural; dirigido a los Facilitadores Educativos de todos los programas educativos de la UAIM, con el objetivo fortalecer y promover la capacitación docente y el desarrollo de cuerpos académicos que generen investigaciones de impacto regional y nacional, de esta forma se busca mayor calidad en el profesorado para beneficio de la comunidad universitaria.

La universidad cuenta con un Programa de Estímulos para el Desarrollo de la Profesión Docente y la Productividad Académica. Así como su respectivo Reglamento, el cual tiene

como finalidad regular el Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente, que la SEP, a través de la UAIM, concederá al personal académico de carrera de tiempo completo dedicado a realizar, con calidad las actividades de docencia, generación o aplicación innovadora del conocimiento, tutoría y de participación en cuerpos colegiados a fin de motivar su permanencia, dedicación y calidad en el desempeño de sus actividades.

También, se destaca el mejoramiento de la planta académica, en donde es notorio el compromiso que tienen los facilitadores educativos ante este noble proyecto educativo donde la pluralidad intercultural y el rescate a lengua y cultura, hace que resalte el interés por la superación académica. Lo anterior ha sido eje clave para mejorar los servicios educativos por parte de la institución, como muestra en la tabla 20.

Tabla 20. La planta docente de la UAIM

Indicadores profesores	Años			
	2010	2011	2012	2013
Total de profesores	93	113	159	160
Total de PTC (base)	80	80	80	80
Facilitadores con grado de doctor	6	10	12	16
Facilitadores con grado de maestría	27	50	52	55
Facilitadores con perfil Promep	8	18	20	26
Cuerpos académicos en formación	0	2	5	7
Facilitadores con Nivel I-SIN	1	1	3	1
Facilitadores con Nivel II-SIN	0	0	0	1
Facilitadores candidatos al SIN	0	0	2	1
Facilitadores registrados en Coecyt		19	19	19

Fuente: elaboración propia, con datos del Plan de desarrollo institucional 2013-2018

En los resultados encontrados, se puede afirmar que, en la UAIM, las estrategias empleadas para el mejoramiento del desempeño docente, muestran un ligero avance, pero no suficiente para el logro de los objetivos educativos que se desean alcanzar. Además, el compromiso con la calidad del servicio, ha ido evolucionado, considerando algunos de sus

efectos como son el incremento de una oferta educativa pertinente a la realidad social de nuestro país, el fortalecimiento del programa de posgrado, las certificaciones de los CIEES, la vinculación gobierno-sectores productivos, y crecimiento en infraestructura física, si bien no es suficiente para las necesidades actuales, ha permitido ofrecer sus servicios de una manera digna.

CAPÍTULO VI. - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se analizaron las estrategias administrativas de la gestión educativa para la calidad en el servicio de una Institución de Educación Superior Intercultural (IESI), ubicada en Sinaloa; mediante un estudio de caso se pudo conocer su problemática, así como las acciones implementadas para enfrentarse a los retos educativos del país.

En este capítulo se reúnen las conclusiones más relevantes que se obtuvieron a lo largo de esta investigación; lo anterior, se realiza con el propósito de dar continuidad a la presente, así como mostrar los beneficios obtenidos; primeramente, se inicia con algunas consideraciones relacionadas con el contexto de las instituciones de educación superior interculturales a nivel internacional y nacional para ubicarse en la IESI de Sinaloa, donde además se abordan las conclusiones de las teorías analizadas en el desarrollo de esta tesis.

Posteriormente son consideradas las conclusiones relativas a la metodología utilizada y son vertidas las conclusiones relacionadas con los resultados–producto del trabajo de campo, respecto a las estrategias administrativas de la gestión educativa para la calidad del servicio, de la IESI Universidad Autónoma Indígena de México (UAIM); la caracterización de la estrategias administrativas, el impactado que han tenido en la UAIM, la problemática que se han presentado para ello; el compromiso de los directivos con la calidad en la gestión educativa; finalmente se muestran recomendaciones para la mejora de la gestión educativa en las universidades interculturales.

6.1. CONCLUSIONES.

La educación superior intercultural desempeña un papel fundamental de impulso para el desarrollo socioeconómico de las comunidades, a través de ella se acreditan conocimientos, habilidades y capacidades para el desempeño de una profesión y es la mejor garantía de un empleo estable, por lo cual se ha convertido en una de las piedras angulares del desarrollo social y económico de las naciones. La UNESCO (2008), señala a la educación como el principal camino para el desarrollo de la sociedad que ayude a la solución de problemas como la pobreza, hambre, analfabetismo y desigualdades sociales.

Esta investigación, se realizó asumiendo la relevancia que tiene la educación superior intercultural en México, la función que desempeña en docencia, investigación, servicios, la vinculación con el Estado, la sociedad y los sectores productivos, es necesario elevar una mayor eficiencia orientada al logro de la calidad académica, es aquí la importancia que tiene esta dimensión administrativa, en la aplicación de los recursos financieros, procesos administrativos enfocados hacia la calidad, estructura organizacional, infraestructura física y tecnológica, le permiten proporcionar una educación pertinente y de calidad a jóvenes de origen indígena y de sectores de escasos recursos, en busca de favorecer el diálogo permanente de las comunidades con el desarrollo científico y cultural contemporáneo.

Por ello, el objetivo general de esta investigación, se enfocó en analizar mediante un estudio de caso, como han sido las estrategias administrativas de la gestión educativa para el logro de la calidad del servicio en una IES Intercultural, se interesó conocer particularmente, las estrategias administrativas empleadas para mejorar la calidad de los servicios educativos.

Por otra parte, es pertinente mencionar que, tomando en consideración las limitaciones del tiempo y recursos para llevar a cabo una investigación en una muestra más amplia de las instituciones de educación superior interculturales del país, se decidió seleccionar a la UAIM, del estado de Sinaloa y única en el noroeste del país, por las enseñanzas que dejará y porque de esta manera se enriquece el conocimiento de las ciencias administrativas en México; en este sentido la interrogante central que orientó nuestros esfuerzos y que responde con la presente investigación es *¿De qué manera las estrategias administrativas de la gestión educativa han impactado en la calidad del servicio en una IES Intercultural?*

En referencia a la interrogante uno, sobre ¿Cuáles son las características de la gestión educativa en la IES Intercultural –UAIM para la calidad en el servicio? según la información obtenida, es posible aseverar que en la gestión educativa en la UAIM es el eje conductor para alcanzar los objetivos que como institución intercultural tiene.

La UAIM es reconocida por la sociedad, por su historia y trayectoria social, a partir del 05 de diciembre de 2001, en formar profesionistas comprometidos con el desarrollo de sus comunidades y han servido a la sociedad mexicana, se reconoce también como una de las principales características, es el tamaño de la universidad, debido a que es la primera y la más grande de la Universidad Intercultural de México, su oferta educativa pertinente a las necesidades sociales y económicas, además de su posgrado que tiene impacto a nivel nacional.

Una de las características de la presente administración es que cuenta con un equipo de trabajo comprometido y con experiencia que llevan a cabo controles para dar continuidad

a los procesos administrativos que son necesarios en el quehacer educativo de la institución como son: La capacitación a maestros y administrativos para mejorar las prácticas educativas, asistencia a la comunidad, así como elevar el servicio y la gestión de recursos financieros ante el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI).

Se han iniciado en 2012 los trabajos para mejorar y sistematizar los procesos del departamento de control escolar, así como los servicios de asistencia (hospedaje y alimentación) debido al aumento de la comunidad estudiantil, dichas acciones se materializan en programas específicos como la agilización de trámites, constancias, certificados, mesas de acreditación, reinscripciones, inscripciones, todo ello con una meta definida de ofrecer servicios educativos de mejor calidad.

La autoridad y responsabilidad de los funcionarios se refleja en su organigrama, las funciones que desarrollan algunas coordinaciones sí están sus funciones incluidas en el manual de organización, el cual a la fecha se encuentran en actualización, por haber quedado desfasado con las actividades sustantivas desarrolladas en la universidad en las administraciones anteriores.

Otro de los hallazgos encontrados respecto a las estrategias administrativas son la falta de recursos financieros para elevar la gestión administrativa en todo su potencial, se desarrolla dicha gestión con lo que se asigna como gasto operativo para la universidad de los recursos etiquetados por el POA, así como de recursos asignados por las bolsas concursables del PIFI y por último los propios recursos que genera la universidad.

Definitivamente las características de la gestión educativa implementadas en la UAIM, han venido a ser un elemento clave para la calidad educativa, con sus cambios ha logrado ser una institución intercultural con aceptación en el noroeste de país que creció en su matrícula, en infraestructura, acreditó Carreras, incrementó la oferta educativa, debido a la flexibilidad de su modelo educativo y a diferencia de otras instituciones, la interculturalidad reconoce al estudiante como la persona más importante, en donde se le acepta y valora, y con respecto a los saberes y conocimientos de los pueblos indígenas, el derecho propio, medicina tradicional, técnicas agrícolas, cultura, costumbres, organización social, relaciones de respeto y de convivencia con la naturaleza. En donde todos estos saberes y conocimientos del mundo indígena se materializan en el intercambio de conocimiento, ciencia y tecnología de manera recíproca, ofreciendo la posibilidad de la integración de estos que vengan a mejorar las condiciones de las comunidades indígenas y de la sociedad en general.

En lo que concierne a la segunda interrogante, sobre ¿cómo se presenta dimensión administrativa de la gestión educativa de la UAIM para el logro de la calidad de los servicios? tanto los directivos como los empleados consideran que las acciones realizadas en la gestión administrativa han tenido resultados muy favorables, ha evolucionado considerablemente en los 12 años que tiene de fundada la universidad, es centrada en procesos y autónoma, está enfocada en la planeación, control de los recursos, a través de la generación de información pertinente y oportuna, es palpable el cuidado y la transparencia de los recursos, hay un mayor control administrativo, así como el compromiso con el cuidado de los recursos financieros y materiales, los cuales son supervisados y

asignados a las áreas en las que fueron solicitados por parte del programa operativo anual (POA).

El área administrativa cuenta con profesionistas con amplias capacidades y conocimientos del quehacer educativo, de igual forma el clima laboral es adecuado y saludable, hay que reconocer que este es un asunto delicado y sensible de la gestión educativa de la UAIM, por tratarse de personas con diversidad de pensamiento y de conflictos en intereses particulares, profesionales, políticos o sociales es necesario generar nuevas estrategias que permitan mejorar el clima laboral.

En lo relativo a la tercera interrogante, sobre ¿cuáles son las estrategias administrativas que se han aplicado en la UAIM para la gestión de la calidad del servicio educativo? La universidad se apoya de las estrategias de cultura y aprendizaje para mejorar los controles de asistencia, presupuesto a las coordinaciones de unidad y los POA a los programas educativos, también se apoya de las estrategias de planeación y diseño para la implementación de un sistema administrativo integral, para aumentar la infraestructura física y tecnológica han sido un factor clave en el mejoramiento de la gestión educativa de la universidad, debido a la participación de los principales actores involucrados en los procesos académico-administrativo, a continuación de describen cada una de ellas.

En la UAIM, debido a la falta de control del personal se han implementado estrategias para el control de asistencia de los docentes y administrativos, mediante un reloj checador digital, que permite un mejor control en el desempeño de las funciones educativas y puede

servir como antecedente para la toma de decisiones dentro del mejoramiento de la calidad educativa.

Se han presupuestado y asignado recursos económicos a coordinaciones de Unidad, con el objeto que puedan atender de manera inmediata las necesidades operativas generadas del quehacer educativo, así como un presupuesto operativo anual a las coordinaciones de Carrera, con el fin de que puedan planear las actividades académicas necesarias para cumplir con los objetivos del programa educativo.

Otra estrategia que se detectó en la universidad, es la implementación de un sistema de información integral (SIA) que permitirá tener un control en tiempo real de todas las operaciones realizadas en el desarrollo de las actividades educativas de los diferentes departamentos de la estructura organizacional, esto le permite a la coordinación administrativa obtener estados financieros armonizados, un mayor control de la aplicación del presupuesto, información real y oportuna del recurso comprometido, devengado, ejecutado y una mayor transparencia en aplicación de los recursos para tomar decisiones más acertadas en el momento que se requieran.

Asimismo, las estrategias administrativas implementada para el mejoramiento de la infraestructura escolar, han sido muy significativas, se han remodelado y construidos nuevas instalaciones como: El edificó de la Rectoría que agrupará a la Coordinación General Administrativa y la Coordinación General Educativa, edificio de posgrado, una biblioteca con un acervo bibliográfico de 3500 libros con acceso a internet, las aulas cuentan con mesas de trabajo, sillas confortables, aire acondicionado y proyector, todo esto con la

visión de crear un ambiente cómodo y armónico adecuado para la impartición de los talleres por parte del docente y la mejor recepción y retención por parte de los titulares académicos.

En relación a la cuarta interrogante sobre ¿cuáles son los principales obstáculos en la aplicación de estrategias administrativas para mejorar la gestión educativa? se encontró que se han presentado obstáculos como son: La falta de recursos financieros para cubrir el gasto operativo, esto viene a dificultar el cumplimiento de los objetivos que tiene trazados la universidad, si bien la UAIM, cuenta con presupuesto federal y estatal, no es suficiente para atender las necesidades derivadas de las funciones educativa como son: Mejores salarios y prestaciones a docentes y administrativos, creación y mejoramiento de infraestructura y la adquisición de tecnología como herramienta de apoyo en: La docencia, investigación y difusión de la cultura. Por lo anterior, las autoridades universitarias se encuentran en constante gestión con autoridades federales y estatales para incrementar los recursos financieros para poder cumplir con los objetivos propuesto en el plan de desarrollo institucional.

En las acciones empleadas para mejorar la gestión educativa de la universidad, como son los controles de personal, cursos de capacitación académica y administrativa, existe cierta resistencia al cambio de parte de algunos docentes y administrativos, que por motivos personales, políticos o por insatisfacción respecto a su situación laboral, muestran resistencia a atender invitaciones para capacitarse en congresos y talleres de motivación, que se realizan en el ejercicio de la mejora de la gestión educativa de la universidad, asimismo perciben el cambio como una amenaza a su estabilidad laboral, ya que puede beneficiar a algunas personas a expensas de otras.

Es necesario mejorar los equipos de cómputo de los facilitadores educativos de las áreas de ingeniería en sistemas computaciones y sistemas de calidad, ya que requieren de un mayor procesamiento en las aplicaciones usadas para la enseñanza de las asignaturas, además hace falta mejorar el servicio del internet, ya que no abastece a las necesidades que se tienen en la institución.

Debido a que varios programas educativos se empezaron a cambiar a las instalaciones de la ciudad universitaria UAIM, es necesario agilizar la terminación de la obra del centro de información, para que los titulares académicos cuenten con las herramientas de las Tics para realizar sus actividades académicas.

En la última interrogante de esta investigación, sobre ¿de qué manera los directivos de las IES Interculturales se han apoyado de la calidad para elevar la gestión educativa? Se encontró que, desde sus inicios en la UAIM, ha plasmado el compromiso con la calidad educativa dentro los planes de desarrollo institucional (Pladi), así como la incorporación, seguimiento y evaluación de los CIEES, PIFI y PROMEP, que dan rumbo hacia la calidad académica en la universidad.

Las diferentes gestiones que se han realizado en estos 12 años de formada la universidad, por parte de las autoridades universitarias ante el Gobierno Federal y Estatal, han impactado significativamente en la calidad de la gestión educativa, mediante el apoyo de las técnicas de calidad, se ha ido perfeccionando el funcionamiento de la coordinación administrativa, para que el empleo de los recursos se optimice y se atiendan prioridades de las operaciones ordinarias con eficacia.

En lo relativo a la aplicación de la calidad en el modelo educativo, se han instrumentado estrategias que permiten una mayor presencia del enfoque intercultural, del trabajo participativo y grupal en las aulas, se han evaluado y acreditado los programas educativos para ser orientados en las líneas institucionales, para ubicar a sus egresados en una posición de competencia profesional adecuada a las necesidades de la nación.

Se impulsa la cultura de la rendición de cuentas para que el claustro universitario y la sociedad conozcan donde fueron empleados los recursos económicos dentro del quehacer educativo y se crea un clima laboral que sirva de manera ordenada y con sentido intercultural a los propósitos académicos.

Finalmente, la clave para elevar la gestión educativa de calidad, no sólo está en la mejoría de los insumos del sistema educativo, sino en la capacidad de organización de la universidad y en el empeño que muestran sus trabajadores para orientar responsablemente sus tareas, es por ello que la universidad realiza programas estratégicos para el mejoramiento de los servicios administrativos y académicos.

Con los resultados obtenidos y presentados en este trabajo, se considera que dan respuesta satisfactoriamente al objetivo general de esta investigación, ya que fue posible tener un acercamiento necesario para entender realidad que experimenta la universidad intercultural.

Con los aportes de las teorías de investigación utilizadas para este proyecto permitieron, identificar, describir, analizar y explicar la relación entre las estrategias administrativas de

la gestión educativa y la calidad del servicio en las IES interculturales como principales dimensiones de este proyecto de investigación.

En la búsqueda sobre las características administrativas que las universidades llevan a cabo para gestión educativa de calidad, se interpretan las estrategias de Chandler (1962), la cual está relacionada por la función que desempeña en los procesos de estructura organizacional, recursos financieros, infraestructura y calidad, así como la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesario para alcanzar las metas. Se analiza la postura de Minztberg (1997), sobre la formulación de la estrategia deben incluir la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la organización.

Asimismo, se interpreta lo señalado por Murillo (2012), la implantación de la estrategia, comprende una serie de subactividades de naturaleza administrativa, una estructura organizacional apropiada para el desempeño eficiente de las tareas requeridas; se distinguen la propuesta de Hodge & Gales (2003), establecen que los directivos deberían tener en cuenta factores contextuales a la hora de determinar las estrategias para dirigir a la institución.

Entre las teorías que se destacan para la gestión, se interpreta lo señalado por Burbidge (1979), en donde se considera a la gestión, como un proceso que encierra las actividades de dirección, planificación, supervisión y control que llevarán a la organización a un control efectivo para el logro de sus objetivos. Referente a la gestión educativa se analiza a Rodríguez (2013), orienta hacia la descentralización de la toma de decisiones, la flexibilidad

de los procesos, al trabajo participativo, con el objetivo de elevar la calidad educativa de sus servicios, además se abordan las dimensiones de la gestión educativa de Frigerio & Poggy (1992), con el propósito de conocer cómo se presenta la gestión administrativa en las instituciones de educación superior interculturales.

Se analiza y se interpreta la postura de Reales, et al (2008), quienes señalan a la organización educativa como una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas con el objeto, de alcanzar metas; se asume con Sánchez (2010), que las instituciones de educación cumplen con distintos atributos y componentes con los que normalmente se caracterizan las organizaciones, como son: fines, objetivos y propósitos.

Desde el enfoque de la teoría organizacional se conciben las ideas de Pozner (2000), quien establece un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, se distinguen las ideas de Robbins (2009), quien analiza estrategias del proceso administrativo y por último los modelos de gestión en la calidad educativa como ejes claves para lograr una consolidación de calidad en todas las funciones del quehacer educativo.

Dentro de la búsqueda de la calidad educativa y del servicio en las instituciones de educación superior e interculturales, en pro de ofrecer servicios de calidad, se consultaron e interpretaron las contribuciones de los principales autores de calidad, se pudo constatar

que el término calidad es amplio, difuso y muy subjetivo, como lo expresa Crosby (2005), Juran (1995), Deming (1989), Feigenbaum (1990) e Ishikawa (1985), estos autores ayudaron a comprender de donde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad; se asume las contribuciones de los autores contemporáneos de la calidad educativa como Valdés (1999) y Tunnermann (2009), en donde señalan que la calidad educativa ocupa un lugar prioritario en los procesos de transformación universitaria, como son, la pertinencia, la gestión administrativa eficaz y transparente y calidad en los servicios ofrecidos, prioritarias en el logro funciones substanciales de la Universidad.

La metodología que se implementó en esta investigación fue la cualitativa, a través un estudio de caso de tipo explicativo, basado en la discusión teórica-metodológica, por medio de la cual se hace un análisis interpretativo que permitió conocer y comprender la situación que viven las organizaciones al interior, sustentada principalmente en las opiniones de los actores de la universidad, su experiencia, conocimiento que tienen acerca de ella; por su parte la investigación de campo obligó a iniciar un proceso de ida y vuelta a la teoría para modificar y complementar aspectos que no estaban contemplados en un principio, así como el rediseño metodológico.

Para la recopilación de la información, se utilizaron las técnicas de investigación mencionadas a continuación: La observación, análisis documental y fotográfico, audio, registro de notas de campo, el análisis de 15 entrevistas (8 directivos, 3 ex directivos y 4 facilitadores educativos), desde sus capacidades, roles, intereses, puestos, niveles, ellos dan a conocer sus opiniones sobre las estrategias administrativas de la gestión educativa para la calidad del servicio. Para establecer la confiabilidad y validación al estudio de caso,

se tomaron en cuenta las tácticas proporcionadas por Yin (1994), la validación del constructo, la validación interna, la validación externa y la confiabilidad.

Los resultados obtenidos del estudio de caso se pudieron extraer una amplia variedad de respuestas, definiciones y efectos que podría generar una discusión acerca las estrategias administrativas en la gestión educativa. Dichos conocimientos dan bases para proponer algunas sugerencias o recomendaciones que a juicio del investigador son pertinentes y necesarias hacerlas, como aporte al logro de estrategias administrativas de calidad en la Universidad Autónoma Indígena de México.

Resulta pertinente mencionar durante el proceso de esta investigación, se encontraron algunos obstáculos como: Cuestiones de tiempo y resistencia por parte de algunos directivos de la universidad, de la misma forma en los facilitadores educativos, se percibió un cierto miedo a ofrecer datos veraces que fueran a amenazar sus puestos de trabajo, pensando que pudiesen ser relevados sus nombres; sin embargo, constantemente se les explicó la importancia que tiene la investigación e impacto así como el compromiso de confidencialidad que se asume como investigadores, con respecto a la información que se obtuvo por medio de las entrevistas y finalmente el localizar la información que instruyera, a través de formas, esquemas, de cómo hacer acopio de los datos obtenidos, como clasificar la información, analizar los datos, vincular los datos con las teorías existentes y como presentar la información.

A través de esta tesis doctoral se abre un panorama sobre la importancia de la gestión educativa, en las universidades interculturales y la importancia de las estrategias

administrativas para mejorar de la calidad en sus servicios; es un área de oportunidad para la Instituciones de Educación Superior Interculturales y para personas relacionadas con el sector educativo; por lo que se proponen futuras líneas de investigación como: la gestión educativa intercultural, la vinculación de las instituciones interculturales con los sectores productivos; la gestión educativa y liderazgo para la calidad; también se podría analizar el impacto de las estrategias administrativas para la calidad en otras instituciones educativas.

6.2.- RECOMENDACIONES.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones que a juicio del investigador y derivadas de los hallazgos de esta investigación en la Universidad Autónoma Indígena de México fueron consideradas algunas cuestiones como son: La gestión de recursos financieros, planeación de estrategias administrativas, infraestructura y tecnología, manuales de operación, procesos administrativos orientados hacia la calidad y estructura orgánica.

Se sugiere realizar por parte de las autoridades de la universidad la sistematización y optimización de sus procesos, así como elaborar e implementar los manuales de procedimientos de cada una de las unidades y coordinaciones de la UAIM. Además, llevar estos procesos hacia la mejora continua, contando con los indicadores del cumplimiento de cada uno de los objetivos de la calidad en cada uno de los procesos.

De igual manera se propone que en la parte de la infraestructura física, contar con nuevos edificios acorde a la demanda educativa que tiene la institución, ya que tiene una matrícula en el ciclo 2013-2014, de 3,650 estudiantes registrados en el departamento de control escolar, por lo cual es necesario elevar el nivel de infraestructura física para ofrecer los servicios de calidad que se requieren.

Bajo el mismo tenor es pertinente que se actualice el manual de organización, así como una reestructuración de la estructura orgánica, que incluya las coordinaciones y departamentos que faltan, que se incluyan la misión y las funciones desarrolladas en cada uno de los puestos que la integran, alineadas también a la estructura orgánica de la

institución, así como revisar y actualizar de manera conjunta los manuales de funciones y de procedimientos de cada una de las coordinaciones.

En este sentido es importante que el cumplimiento de las funciones en la UAIM, sean acuerdo al organigrama, así como la responsabilidad y autoridad que le competen acorde a lo establecido en manuales de procedimientos y de organización, ya que actualmente se ejerce débil sin indicadores que muestren su cumplimiento formal.

De igual manera se recomienda Integrar sistemáticamente las siguientes áreas: Control escolar, servicios bibliotecarios y servicios del centro de cómputo, así como la implementación del sistema de gestión de la calidad en la coordinación administrativa, sería un buen inicio para cumplir con la visión del PLADI 2013-2018.

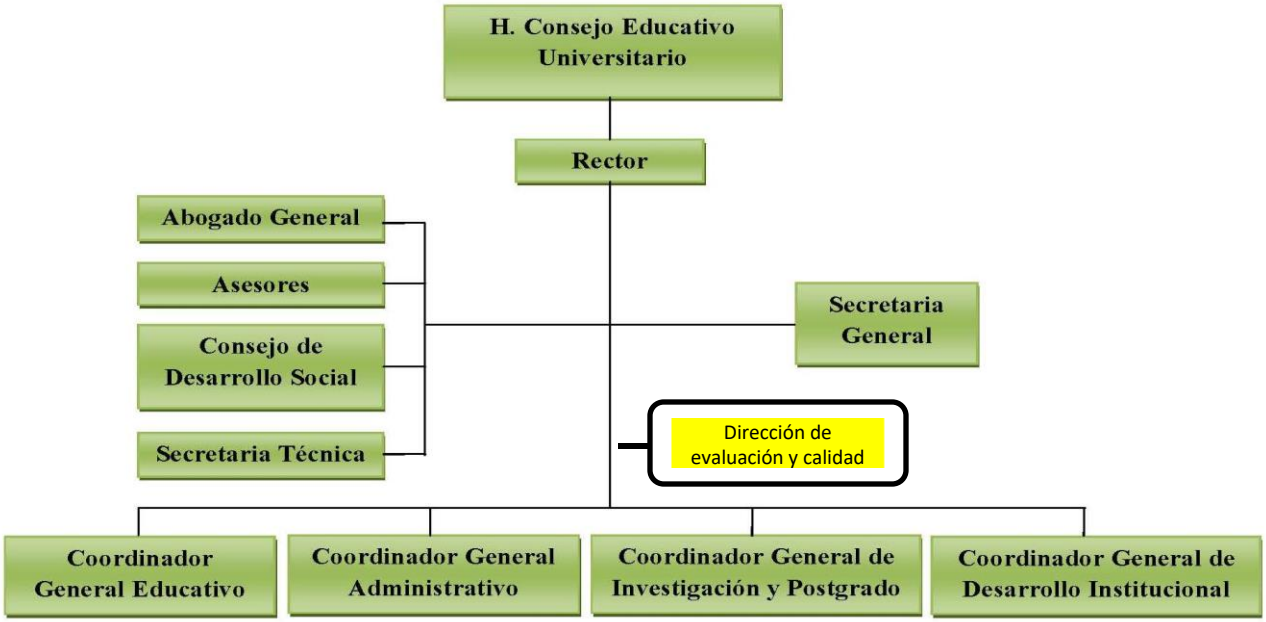
La expansión de la demanda de estudios universitarios y de posgrado entre jóvenes indígenas, hacen que las Instituciones interculturales en el país, luchen por mejores recursos o un mayor subsidio, que les permite cumplir con los compromisos planeados, para ello la UAIM debe redoblar esfuerzos en su gestión educativa explícitamente en la dimensión administrativa, generando estrategias de planeación, que la permitan cumplir con las metas trazadas para el logro y permanencia de una calidad educativa que se vea reflejada en sus egresados, para justificar el continuar con los esfuerzos de la gestión ante la autoridades Gubernamentales, Federal y Estatal para poder acceder a recursos económicos de forma más equitativa, reconociendo los logros académicos de la misma y así la coordinación general administrativa podrá obtener mayores recursos para el gasto operativo y el funcionamiento de las actividades sustantivas de la institución.

Se aconseja dar seguimiento y analizar los resultados de los planes institucionales, planes operativos anuales, haciendo las asignaciones necesarias y en su caso modificaciones, incrementos o disminuciones correspondientes que procedan conforme a las disposiciones normativas de la institución, analizar el cumplimiento del programa de actividades académicas e incluir todo lo relacionado con la gestión en un plan de mejora continua y de suma importancia que los resultados se conozcan dentro del claustro universitario.

Es importante hacer de la evaluación, la planeación y presupuestación el eje central de la operación institucional, para mantener siempre una vía de previsión, corrección continúa de todas sus funciones, procesos y con una base técnica siempre actualizada para fundamentar la realización de los demás objetivos organizacionales, así como los compromisos adquiridos.

Asimismo, es conveniente proponer a la universidad, el integrar a su estructura orgánica una dirección de evaluación de calidad que dependa de la secretaria general, como se muestra en la figura 13.

Figura 13. Organigrama de la UAIM con propuesta del departamento de evaluación.



Con la creación de esta dirección, le permitirá a la UAIM contar con herramientas que permitan la mejora continua de los procesos institucionales para cumplir con las necesidades referentes a las funciones administrativas, rendición de cuentas, evaluación académica y calidad educativa.

En este mismo sentido, se recomienda atender al recurso humano por la resistencia al cambio de los docentes y del personal administrativo de participar con los programas de actividades de actualización académicas, realizar las recategorizaciones cada año como estrategia para elevar el nivel académico.

Con todo lo anterior expresado y en la misma perspectiva, se hace palpable la necesidad de elaborar un documento del modelo de gestión que guie los trabajos que marcan el rumbo de la gestión en la UAIM y que se integren en el mismo los planes de desarrollo, en los

procesos administrativos, manuales de funciones, organigramas, infraestructura, comunicación con el personal y la gestión de recursos financieros entre otros.

Finalmente se concluye con las anteriores recomendaciones para la Universidad Autónoma Indígena de México, pronosticando para ella grandes logros ya que siempre está buscando la mejora continua mediante la implementación de estrategias administrativas que ayuden al fortalecimiento y consolidación de una gestión educativa de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Ademar Ferreira Horacio. (10 de 08 de 2010). *aFerreyra.com.ar.* Recuperado el 05 de 12 de 2013, de http://horacioaferreyra.com.ar/otras-publicaciones/

Aguado Odina, T. (2007). *Diversidad cultural y logros de los estudianres en educación obligatoria.* Madrid: Editorial Uned.

Aguado Odina, T. (2009). El enfoque Intercultural como metáfora de la eduación. En T. &. Aguado, *Educación Intercultural: Perspectivas y propuestas* (págs. 13-28). Madrid: Editorial Programa Alfa (Comisión Europea).

Alcocer Gonzalez, J. (2001). La educacion en el mundo globalizado. *Revista Ciencia UANL*, 399-402.

Alvarado Oyarce, O. (2008). *Gestión Educativa.* Lima, Perú: Editorial Fondo de Desarrollo .

ANFECA. (12 de 04 de 2013). *www.anfeca.unam.mx.* Recuperado el 15 de 03 de 2014, de www.anfeca.unam.mx/.../Ponencia%20VINCULACION%20UNIVERSIT...

ANUIES. (3 de 11 de 2012). *anuies.mx.* Recuperado el 15 de 10 de 2014, de Asociación nacional de universidades e instituciones de educación superior: http://www.anuies.mx/servicios/d_estrategicos/documentos_estrategicos/21/sXXI.pdf

ANUIES. (11 de 09 de 2012). *www.anuies.mx*. Recuperado el 2012 de 05 de 13, de Asociación nacional de universidades e instituciones de educación superior: http://www.anuies.mx/servicios/e_educacion/index2.php

ANUIES. (18 de 5 de 2012). *www.anuies.mx.* Recuperado el 18 de 03 de 2014, de Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior: http://www.publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista161_S3A1ES.pdf

Arenas Martínez Jóse. (29 de 08 de 2010). *Elementos para la elaboración y ejecución de un proyecto de investigación.* Bolivia: Editorial Tarija-Bolivia.

Arie, G. (1988). Planning as Learning. *Harvard Bussines Review*, 123-156.

Arredondo Alvarez Victor. (10 de 07 de 2013). *Gestion Educativa Estrategica: Hacia un nuevo paradigma investigativo.* Recuperado el 19 de 02 de 2014, de http://victorarredondo.com/portfolio/hacia-un-nuevo-paradigma-educativo/

Askvik Steinar, W. (1999). La gerencia y el aprendizaje organizacional. *Revista Gestión y política pública*, 249-274.

Bazeley Pat. (2002). Issues in mixing qualitative and quantitative approaches to research. *1st International Conference - Qualitative Research in Marketing and Management.* Vienna: Editorial University of Economics and Business Administration.

Bello de arrellano María. (29 de 03 de 2009). *Calidad Educativa.* Recuperado el 15 de 05 de 2013, de http://www.calidadeducativa.edusanluis.com.ar/2009/03/la-calidad-de-la-educacion-en-el.html

Benno Sander, J. (14 de 09 de 2008). *www.cadi.oas.org.* Recuperado el 26 de 11 de 2014, de http://www.cadi.oas.org/educ40anivSand.htm

Biggs, J. (2001). The Reflective Institution: Assuring and enhancing the quality of teaching and learning. *Revista Higher Education, 41*, 221-238.

Boaden, R. (1997). What is total quality management... and does it matter. *Revista Total Quality Management, 8*(4), 153-171.

Bonilla Castro Elsy & Rodriguez Shel Pedro. (1997). *Más alla de los dilema de los métodos de la investigación en las ciencias sociales.* Bogotá: Editorial Ediciones Uniandes.

Brandstadter, A. (2007). La gestión: Cartografía semántica para orientarse a un territorio enmañado. *Revista Novedades educativas, 24*, 12-24.

Brunner José, J. (2011). *Educación Superior en Iberoamérica Informe 2011.* Santiago de CHile: Editorial Ril.

Buendia Colas & Hernadez Jóse. (1998). *Métodos de Investigación den Psicopedagogía.* España: Editprial McGraww-Hill/Intemericana de España.

Burbidge Jhon. (1979). *Control de la producción.* España: Editorial Deusto.

Camisón Zornoza Cesar. (2009). Hacia modelos de calidad orientados al cliente en las universidades públicas. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 5*, 1-24.

Campos campos Ana. (2011). Análisis del Enfoque de Evaluación Institucional aplicado por la. *Revista Gestión de la Educación*, 1-32.

Cardona Rodriguez Antonio. (2011). Calidad en el Educación Superior ¿Qué modelo y en qué condicciones? La opinión del profesorado en Argentina, España y México. En M. B. Jon Olaskoaga, *La calidad en la educación superior: aportaciones a un debate abierto* (págs. 25-50). Guadalajara: Editorial Universitaria.

Casassus Juan. (2000). *"Marcos conceptuales de la gestión educativa" en la gestión: en busca del sujeto.* Santiago de Chile: Editorial UNESCO Orealc.

Castelán Cedillo Adrian. (2003). ¿Una nueva gestion educativa para nuestras escuelas? *Revista de educación moderna para una sociedad democrática*, 39-42.

Castro Robles Jose. (2013). La Universidad Autónoma Indígena de México: Logros, Avances, retos y Perspectivas. En L. S. Casillas, *Reflexiones y experiencias sobre la educación superior interculturan en America Latina y el Caribe* (págs. 506-517). Mexico D.F.: Editorial CGEIB.

Cejas Adrian. (2009). Gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 215- 235.

CGEIB. (13 de 10 de 2006). *www.redui.org.mx.* Recuperado el 19 de 02 de 2014, de http://redui.org.mx

CGEIB. (2009). *Políticas y fundamentos de la educación intercultural en México.* D.F.: Editorial SEP.

CGEIB. (2012). *Políticas y fundamentos de la educación intercultural en México.* Distrito Federal: Editorial SEP.

Chalmers Alan. (1987). *¿Qué es esa cosa llamada ciencia?* (Vols. XII, XIII Y XIV). Buenos Aries, Argentina: Editorial Siglo XXI.

Chandler Alfred. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise.* Massachussets: Editorial Press.

Chiavenato Idalberto. (2006). *Comportamiento Organizacional.* Madrid: Editorial Thompson.

Copleston Federick. (2011). *Historia de la filosofía* (Vol. I). Barcelona: Editorial Ariel.

Copleston Federick. (2011). *Historia de la filosofía* (Vols. IV, V). Barcelona: Editorial Ariel.

Correa de Hurrea Amanda; Álvarez Angelica & Correa Balderrama Sonia. (26 de 03 de 2012). *www.funlam.edu.co.* Recuperado el 16 de 04 de 2014, de virtual.funlam.edu.co/.../6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf

Correa de Molina Cecilia. (2005). *Administración Estratégica y calidad integal en las instituciones educativas.* Bogotá: Editorial Aula Abierta.

Cresswell John. (1994). *Research design. Qualitative & Quantitative Aproaches.* Thousand Oaks: Editorial Editorial Sage Publications Ltd.

Cresswell John. (2003). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Aproaches* (2nd ed.). Thounsand Oaks: Editorial Sage Publications.

Cresswell John. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* New York: Editorial Sage Publications Ltd.

Cresswell John. (2010). *Designing and conducting mixed methods research.* Ney York: Editorial Sage Publications Ltd.

Creswell Jhon. (1994). Education Resarch. *Revista Research Design Qualitative & Quantitative Approaches*, 153-158.

Creswell John. (2005). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research.* Upper Saddle River: Editorial Pearson Education.

Crosby Philip. (2002). *La calidad no cuesta.* México: Editorial CECSA.

Davies Jonathan. (2007). The effect academic culture on the implementation of the EFQM excellence model in UK universities. *Revista Quality in Education, 15*(4), 382-401.

De la Cuesta Carmen. (1998). Taller de investigación cualitativa. *En memorias del seminario taller de investigación cualitativa* (págs. 68-98). Cali, Colombia: Universidad de Caldas.

Deming William Edwards. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salidad de la crisis.* Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Duarte Jesus; Guargilo Martín & Moreno Carlos. (12 de 06 de 2011). *Inter-American Development Bank.* Recuperado el 12 de 09 de 2013, de www.iadb.org: http://publications.iadb.org/handle/11319/4916?locale-attribute=en

Duchi Zaruma Mechor & Andrade Maldonado Bolivar. (12 de 07 de 2001). *bvirtual.com.* Recuperado el 14 de 12 de 2013, de bvirtual.proeibandes.org/bvirtual/.../tesis/.../Tesis_Andrade_y_Melchor.p..

Duque Oliva Jair. (2005). Revisión del concepto de calidad y sus modelos de servicio. *Revista Innovar*, 1-17.

Duran Julio. (1997). *Dirección y Liderazgo del departamento de la Universidad de Pamplona.* Pamplona: Editorial Universidad de Navarra.

Evans James & Lindsay William. (2008). *Administración y control de la calidad* (7a. ed.). México: Editorial Cengage.

Evans James & Ford Mattew. (1997). Value Driven Quality. *Revista Management Journal, 4*(4), 19-31.

Fagan Micheal. (1974). *A History of engineering and sciencie in the Bell system; The early years, 1875-1925.* New York: Editorial Prenticel Hall.

Feigenbaum Armand. (1997). *Control total de la calidad.* México: Editorial CECSA.

Frigerio Graciela & Poggi Margarita . (1994). *La institución educativa Cara y Ceca "Elementos para su comprensión".* Buenos Aires, Argentina: Editorial Flacso- Accion.

Frigerio Graciela & Poggi Margarita. (1994). *La institución educativa Cara y Ceca "Elementos para su comprensión".* Buenos Aires: Editorial Flacso-Accion.

Garrilo López, M. (2005). El derecho a una educacion integral y de calidad. *Revista Filosofía y practica*, 91-101.

Glaser Barnie & Starauss Anselm. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.* New York: Editorial Aldine.

Gobierno Federal. (2007). *Programa Sectorial 2007-2012.* Mexico: Editorial SEGOB.

Gonzalez Catellanos Rosario. (2005). Propuesta de un modelo de modelo de calidad para le educación superior. *Revista Enfoque educativos, 107*, 146-157.

González Fredy. (2005). ¿Qué es un paradigma? Análisis teórico, conceptual y psicolinguistico del término. *Revista Investigación y Postgrado*, 13-54.

Goñi Zavala Javier. (2005). *El espacio europeo de educación superior, un reto para la universidad. Competencias, tareas y evaluación.* Barcelona: Editorial Octaedro.

Grajeda Barbeytia Manuel. (25 de 11 de 2011). Tesis Doctoral. *Gestión de la calidad y cambio organizacional en la educación agropecuaria. Un estudio de caso*. Culiacan, Sinaloa, Mexico: Editorial U de O.

Guajardo Garza Eduardo. (2006). *Administración de la calidad total* (3 ed.). México: Editorial PAX.

Guerra García Enesto. (27 de 9 de 2010). *El corto y sinuoso y sinuoso camino de la Universidad Autónoma Indígena de México.* Recuperado el 07 de 01 de 2012, de Educación Superior para todos: http://www.iesalc.unesco.org.ve

Gunther Dietz & Rosa Zuany. (06 de 2008). Interculturalizando la educación superior. *Revista Trace*, 45-60.

Harvey Lee & Green Diana. (1993). Defining quality. *Revista Assessment & Evaluation in Higher Education, 18*(1), 9-34.

Herandez Ruíz Ruben. (1998). Certificación ISO 9000, en la educación. *Revista Colección Pedagógica Universitaria*, 79-100.

Hernandez Mondragón Alma. (12 de 06 de 2006). *www.uaemex.mx.* Recuperado el 06 de 12 de 2013, de http://redalyc.uaemex.mx/pdf/342/34202604.pdf

Hernández Sampieri Roberto; Baptista Lucio Pilar; Fernandez Collado Carlos. (2010). *Metodlogia de la investigación.* México: Editorial McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la investigación.* Editorial McGraw-Hill.

Hodge B, Willian Anthony, Gales Lawrence. (2003). *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico.* Madrid: Editorial Pearson Educación.

Homans, G. (1950). *The Human Group.* Nueva York: Hartcourt, Brace and Company.

Humán Quispe Jóse & Portilla Valdivia Arturo. (23 de 1 de 2013). *www.educacionunsa.edu.pe.* Recuperado el 12 de 10 de 2014, de www.educacionunsa.edu.pe/complementacion/Textos_2013/GED.pdf

IIPE. (19 de 03 de 2000). *Gestion educativa estratégica.* Recuperado el 05 de 10 de 2012, de http://www.lie.upn/mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf

IIPE. (2005). *Gestión Educativa Estrategica.* Buenos Aires: Editorial UNESCO.

Irogoyen Castro Patricia. (15 de 05 de 2012). *INEHRM.gob.mx.* Recuperado el 20 de 12 de 2013, de http://www.inehrm.gob.mx/pdf/exc_sep_vasconcelos.pdf

Ishikawa Kauro. (1997). *El control total de la calidad* (11 ed.). Bogota: Editorial Norma.

Jiménez Nájera Yuri. (21 de 02 de 2011). *educa@upn.mx.* Recuperado el 27 de 07 de 2012, de http://educa.upn.mx/hemeroteca/world-mainmenu-26/101-num-07/394-breve-historia-de-la-educacion-superior-mexicana-cinco-siglos-de-exclusion-social-

J. W. Getzels & E.G. Guba. (1957). Social Behavior and the Administrative Process. *School Review, 65*(4), 423-441.

Jurán Joseph. (1974). *Quality COntrol Handbook.* New York: Editorial MC- Graw-Hill, Book Company INC.

Juran Joseph. (1995). *A History of Managin for Quality.* Milwaukee: Editorial Quality Press.

Khun Thomas. (1995). *La estructura de las revoluciones científicas.* México: Editorial Fondo de Cultura Económica.

Koch James. (2003). TQM: Why is ist impact in higher education so small. *Revista The TQM Magazine, 15*(5), 325-333.

Koontz Harold. & Weichrich Heinz. (1991). *Administración* (9 ed.). México, D. F.: Editorial Mc Graw-Hill. Hispanoamericana de México.

Laclau Ernesto. (2008). *Nuevas reflexiones sobre la revolución de nuestro tiempo.* Buenos Aires: Editorial Nueva Visión.

Lavin Herrera Sonia. (2012). Transitando desde la gestión de un "Establecimiento" a la gestión de un "Centro de desarrollo educativo". *Revista Pensmiento Educativo, 31*, 188-202.

Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality.* Nueva York: McGraw-Hill Book Company.

López Cabanes, Antonio & Ruíz Gimeno José. (2004). Gestión de la calidad en centros educativos no universitarios ¿Qué es?, ¿Para qué vale?, ¿Cómo se puede aplicar? *Revista Educar en el 2000*, 49-65.

López Estrada Raul & Deslauriers Jean-Pierre,. (2011). La entrevista cualitativa como tecnica para la investigación en el trabajo social. *Revista Margen 61*, 1,19.

López Ruperez Francisco. (1994). *La gestión de calidad en educación.* Madrid: Editorial La Murralla.

Machado Ana María. (31 de 03 de 2013). *www.campuesoei.org.* Recuperado el 03 de 09 de 2014, de http://www.oei.es/linea7.htm

Macias Díaz Hector. (2007). Principios clásicos de la administración hacia el enfoque normativo y prescriptivo de la teoría administrativa. *Revista Episteme*, 31-43.

Maldonado Jose Angel. (2005). *Fundamentos de calidad total.* México: Editorial Eumed.

Marsiske Renate. (1989). *Movimientos estudiantiles en América Latina: Argentina, Perú, Cuba y México.* México: Editorial CESU-UNAM.

Martínez Miguélez Migual. (2006). La investigación cualitativa. *Revista IIPSI*, 139- 158.

Martínez Nudiano Catalina & Rioérez Losada Nuria. (2005). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad en los centros educativos. *Revista Educación XXI*, 35-66.

Marúm Espinoza Elia. (12 de 06 de 2008). *rise.unam.mz.* Recuperado el 03 de 12 de 2012, de www.riseu.unam.mx/documentos/acervo_documental/txtid0042.pdf

Medina Cuevas Lourdes & Guzman Hernández Laura. (2011). *Innovación Curricular en la Instituciones de Educación Superior.* D.F.: ANUIES.

Mejías, A., Teixeira, J., Rodríguez, J., & Arzola, M. (2010). Evaluación de la Calidad de los Servicios Universitarios. *Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'201*, (págs. 1-10). Perú.

Mendez, C. (1999). *Metodología para elaborar diseños de investigación, en las areas economicas, contables y administrativas.* Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.

Mintzberg Henry. (1985). *La estructuración de las organizaciones.* Madrid: Editorial Alianza.

Mintzberg Henry. (1997). *El proceso estrategico.* Mexico: Editorial Prentice All.

Mintzberg Henry. (1999). *El proceso estratégico.* Mexico: Editorial Pearson Prentice Hall.

Miranda Norbella & Echeverry Ángela. (2011). La gestión escolar en la implementacion del programa nacional de bilinguismo en instituciones educativas privadas de Cali(Colombia). *Revista Íkala*, 67-125.

Moledo Fernández Jóse. (2004). Del proceso de Bolonia sobre la creación del espacio europeo de educación superior. *Revista Anales de mecánica y electricidad*, 47-52.

Mondragón Hernández Rosa. (2006). La acreditación y certificación en IES hacia la conformacion de circuitos academicos de calidad. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 51-61.

Monje Alvarez Carlos. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa 2.* Colombia: Editorial Nieva.

Morales Sánchez Víctor. (10 de 07 de 2004). Calidad y satisfacción en los productos: Conceptualización. *Revista Digital, 10*(73), 34-52.

Moreno Torres Manuel. (2006). El directivo y las escuelas de calidad. *Revista UPN-Mas textos*, 174-184.

Muñoz Pedro & Muñoz Ignacio. (2001). La influencia de las nuevas tecnologías en el desarrollo progesional del profesorado: Un estudio de caso en Galicia. *Congreso Universitario de Organización de Instituciones Educativas* (págs. 124-145). Madrid: Editorial CIOIE.

Murrillo Javier & Krichesky Gabriela. (2012). El proceso de cambio escolar: Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. *Revista Iberoamericana sobre la calidad, eficacia y cambio en educación., 10*(1), 1-12.

Namo de Mello Giomar. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa.* México: Editorial SEP Biblioteca.

OCDE. (2007). *La educación superior y las regiones.* Paris, France: Editorial OCDE.

OCDE. (2010). *Acuerdo de cooperación México-OCEDE, para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas.* Paris: Editorial OCEDE.

Oiler C. (1986). *Phenomenolog: The method.* Norwalk, Connecticut: Editorial Apleton-Centry-crofts.

OREALC/UNESCO. (14 de 09 de 2008). *www.unesco.org.* Recuperado el 01 de 03 de 2012, de Reflexiones en torno a la evalucion de la calidad educativa: http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001776/177648s.pdf

Orozco Gomez Guillermo. (1997). *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa en México.* México: Editorial Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario.

Ortiz Uribe Frida. (2004). *Diccionario de la metodologia de la investigacion científica.* Mexico: Editorial Limusa.

Otano Garde Luis. (2010). La organización y la gestión educativa. *Revista Fórum Europeo de administradores de la educación.*, 10-11.

Pacheco Espejel Alberto & Cruz Estrada Maria. (2008). *Metodología Crítica de la investigación.* Mexico: Editorial Patria.

Paredes Cuahquetzi Víctor & García Colina Fernándo. (2013). La gestión de la calidad una aproximación teórica en el contexto de la educación superior. *Revista internacional la nueva gestión internacional*, 45-50.

Paredes Cuahquetzi Victor & García Colina Fernando. (03 de 94 de 2013). *Universidad Autónoma de Estado de Hidalgo*. Recuperado el 23 de 05 de 2014, de dgsa.uaeh.edu.mx: dgsa.uaeh.edu.mx/revista/icea/IMG/pdf/2_-_No.7.pdf

Paz Sandín Esteban. (2000). Los criterios de validez en la investigación cualitativa: de la objetividad a la solidaridads. *Revista de Investigación Educativa, Vol. 18*(n.º 1), 223-242.

Perez Serrano Gloria. (1994). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes.* Madrid: Editorial La Muralla.

Petrella Carlos. (19 de 08 de 2007). *Teorias de sitemas.* Recuperado el 10 de 01 de 2014, de www.fing.edu.uy: www.fing.edu.uy/catedras/.../Teoriadesistemasaplicadoaorganizaciones.p...

PLADI. (2013). *Plan de desarrollo Institucional 2013-2018.* Los Mochis: Editorial Coordinación General Educativa.

PND. (18 de 05 de 2013). *Plan Nacional de Desarrollo.* Recuperado el 13 de 02 de 2014, de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5299465

Polo Vega Juan. (12 de 06 de 2012). Diseño del sistema de gestión de la calidad para una maestría en ciencias farmacéuticas. *Revista Cubana de Farmacia* , 23-42.

Pozner Pilar. (2000). *Gestión educativa Estrategica. Modulo 2 "Competencias para la profesionalización de la gestión educativa".* Buenos Aires: Editorial IIPE.

Quinn James & Mintzberg Henry. (1993). *Estrategias para el cambio. en H. Mintzberg & J.B. Quinn (Eds.), El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.* México: Editotial Prentice-Hall.

Quintero Cordero Javier. (2011). La importancia de las estrategias en el ambito educativo. *Revista Cuadernos de la educación y desarrollo, 3*(27), 35-55.

Ramirez Ramirez Efrain. (1991). *La gestion en la educación.* San Jose, Costa Rica: Editorial MEP.

Ramirez Tomas. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación.* Venezuela: Editorial panapo.

Ramos Alejandro. (2008). Cómo llegan a la definicion de las estrategias las empresas ubicadas en el valle de Aburrá. *Revista Escuela Ingeniería Antoquia*, 9-29.

Reales Chacón Luis; Arce Aguirre Jorge; Heredia Gómez Felix. (2008). La organización educativa y su cultura: una visión desde la postmodernidad. *Revista Laurus, 14*(26), 319-346.

Redui. (22 de 11 de 2012). *Universidades Interculturales*. Recuperado el 5 de 11 de 2014, de www.redui.org.mx: http://www.redui.org.mx/redui-red-de-universidades-interculturales/

Restrepo Gómez Bernardo. (12 de 07 de 2010). *Calidad y flexibilidad en la educación.* Recuperado el 04 de 01 de 2014, de letravirtual.usbctg.edu.co: http://letravirtual.usbctg.edu.co/index.php/Brocal/article/view/43/42

Robbins Stepehen & DeCenzo David. (2009). *Fundamentos de administración.* México: Editorial Pearson.

Robles Martha. (1978). *Educación y sociedad en la historia de México.* México: Editorial Siglo XXI.

Rodriguez Andujo Aida. (11 de 10 de 2013). Experiencias en la implementación de un sistema de calidad. *Revista Synthesis*, 1-6.

Rodriguez Avendaño Alberto. (02 de 04 de 2013). *definiendo gestión.* Recuperado el 12 de 08 de 2014, de http://www.slideshare.net: http://www.slideshare.net/albertorodriguezavendano1/analisis-del-termino-gestion-educativa

Rodriguez Gómez Roberto. (1995). Tendencias en las políticas educativas latinoamericanas. *Revista Pensamiento Educativo, 17*, 145-170.

Rodríguez Gregorio; Gil Javier & García Eduardo. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa.* España: Editorial Aljibe.

Rodriguez Peñuelas Marco Antonio. (2010). *Métodos de Investigación.* Culiacán, Sinaloa: Editorial Universidad Autónoma de Sinaloa.

Rojas Rosa. (01 de 06 de 2006). Recuperado el 2012 de 04 de 05, de http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx: http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%206/Eje%201/Ponencia_345.pdf

Rojo Perez Nereyda. (2003). La investigación cualitativa. *Revista Aplicaciones en la salud*, 58-76.

Saldañas Rosas Alejandro. (2008). La gestión como ideologia en la Universidad Pública Mexicana. *Revista CPU-e Revista de Investigación Educativa, Enero-Junio*, 1,20.

Salenga Geraldine & Farzaneh Negar. (2000). Obstacles to Implementing Quality. *Revista Quality Progress*, 53-57.

Salinas Gutierrez Agapito. (12 de 08 de 2008). Tesis: Satisfaccion del estudiante y calidad universitaria: Un análisis exploratorio de la unidad academica multidisciplinaria agronomica y ciencias de la U.A.T. *Revista de Enseñanza Universitaria 2008*(31), 39-55.

Sánchez Gómez Mirna. (22 de 08 de 2010). Caracterización de una cultura organizacional de las instituciones de educación superior del Estado de Guanajuato. *Tesis Doctoral*. Queretaro, México: Editorial FAQ.

Sander, B. (12 de 06 de 1994). Gestión educativa y calidad de vida. *Educación, II*(118), 34-49.

Sandoval Casilimas Carlos. (27 de 08 de 1997). Investigación cualitativa. *módulo 4. programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social.* Medellin, Colombia: Editorial ICFES.

Sandoval Estupiñan Luz. (2008). *Institución educativa y empresa: Dos organizaciones humanas distintas.* Bogota: Universidad de la Sabana.

Savall Henri. (2003). Modelo de Gestión Socio-Económica y Responsabilidad Social de la Empresa. *Publicado en CD Memorias del 1er Congreso Internacional de Análisis organizacional: los Dilemas de la Modernización,* (págs. 32-53). Iztapalapa: UAM-Iztapalapa.

Schein Edgar. (2010). *Organizational CUlture an leadership.* San Francisco, CA: Editorial Willy Imprint.

Schermerhorn John. (2005). *Administración.* México: Editorial Limusa Whiley.

Schmelkes del Valle Silvia. (10 de 02 de 2006). *www.redie.uabc.mx.* Recuperado el 04 de 03 de 2013, de http://redie.uabc.mx/vol3no2/contenido-schmelkes.html

Schmelkes del Valle Silvia. (2009). *Investigación escolar y gestión escolar.* Distrito Federal: Editorial SEP.

Schmelkes del Valle Silvia. (2011). Las Universidades Interculturales en México: ¿Una contribución a la equidad de la educación superior? *Revista Perfiles educativos, 32*, 23-42.

Schmelkes del Valle Silvia. (2011). *Programas de formación académica para estudiantes indígenas en México.* Ciudad de México: Editorial Senado de la Republica.

SEP. (1996). *Programa de desarrollo educativo 1995-2000.* D.F.: Editorial SEP.

SEP. (23 de 01 de 2012). *http://www.ses.sep.gob.mx.* Recuperado el 02 de 04 de 2012, de http://www.ses.sep.gob.mx/work/sites/ses/fondos/fondos2012/8FONDOELEVARALIDADDEEDUCSUPENLAUNISESTTALESUPE.pdf

SEP. (13 de 06 de 2012). *http://www.ses.sep.gob.mx.* Recuperado el 07 de 06 de 2014, de http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Historia_de_la_SEP#.VH8syslGvWU

SEP. (2012). *Programa de desarrollo educativo 1995-2000.* D.F.: Editorial SEP.

SEP. (17 de 3 de 2012). *Secretaría de Educación Pública.* Recuperado el 14 de 09 de 2014, de http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Historia_de_la_SEP#.UM6TFqx4ySo

SEP. (15 de 07 de 2012). *SE-ESAD.* Recuperado el 2 de 10 de 2013, de Sistemas Estatales de Educación Superior: http://www.ses.sep.gob.mx/work/sites/ses/resources/PDFContent/2300/03_SEESAD-VF.pdf

SEP. (18 de 02 de 2013). *SES*. Recuperado el 24 de 01 de 2014, de Subsecretaria de Educación Superior: http://www.ses.sep.gob.mx/wb/ses/programa_de_becas_para_la_educacion_superior

Serrano Bedía Ana & López Fernández Concepción. (21 de 02 de 2007). *dialnet.* Recuperado el 20 de 10 de 2013, de dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2480844.pdf

Silas Casillas Juan Carlos. (24 de 10 de 2005). Realidades y tendencias en la educación superior privada mexicana. *Revista Perfiles educativos, 27*, 7-37.

Silva, Patricia. (2009). Nuevos retos de la profesioón docente. La Habana: Pueblo y Educación.

Smith, K. (2004). Managers Disagree on quality´s definition. *Quality Digest*, 34-49.

Soin, S. (1997). *Control de Calidad Total.* México: McGraw Hill.

Solana Arrellano Maria. (29 de 10 de 2005). *uaemex.mx.* Recuperado el 12 de 05 de 2012, de http://redalyc.uaemex.mx/pdf/360/36010106.pdf

Stake Robert. (1999). *Investigación con Estudio de Caso.* España: Editorial Morata.

Stoner Jim & Freeman Edward. (2006). *Administración.* México: Editorial Prentice Hall.

Stratuss Anselm. (2002). *Bases de la investigación cualitativa tecnicas y procedimientos para el desarrollo de la teoría fundamentada.* Medellín: Editorial Universidad Antoquia.

Talcott Parsons & Edward Shills. (1951). *Toward a General Theory of Action .* Cambridge: Harvard University Press.

Tamimi Nabil & Sebastianelli Rose. (1998). The barriers to total quality management Quality. *Editorial Quality Progress,, 31*(6), 57-60.

Taylor S. & Bogdan R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación.* Barcelona, España: Editorial Paidios, SAICF.

Tiana Ferrer Alejandro. (1996). Los dilemas de la calidad y el papel de la evaluación. *Revista Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 7*(2), 46-51.

Torres Lima Pablo, Villafan Aguilar Jaqueline & Alvarez Medina María. (2008). Planeación estrategia y desarrollo organizacional en las instituciones de educación superior en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-11.

Tuirian Gutierrez Rodolfo. (2011). *La Educación Superior en México: Avances, Rezagos y Retos.* D.F. Cd. México: Editorial Superior de la Secretaría de Educación Pública.

Turian Gutierrez Rodolfo & Muñoz Christian. (2010). *La politica de educación superior:Trayectoria reciente y escenarios futuros.* Distrito Federal: Editorial Colegio de México.

Tunnermann, C. (2009). Pertinencia y calidade en educación superior. *Unesco, Papers*, 1-33.

UAIM. (14 de 09 de 2013). *Universidad Autónoma Indígena de México*. Recuperado el 14 de 09 de 2014, de uaim.edu.mx: www.uaim.edu.mx

UNESCO. (09 de 10 de 1998). *UNESCO.* Recuperado el 05 de 08 de 2012, de http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

UNESCO. (2008). *Conferencia Mundial Sobre Educación Superior.* Paris: Editorial UNESCO.

UNESCO. (2010). *Conferencia Mundial Sobre Retos de la Educación Superior .* Paris: Editorial Unesco.

UPN. (15 de 10 de 2013). *www.upn.mx.* Recuperado el 12 de 02 de 2014, de www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Dimen_Gest.pdf

UPN. (01 de 04 de 2013). *www.upn.mx.* Recuperado el 12 de 05 de 2014, de www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Dimen_Gest.pdf

UPN. (4 de 6 de 2013). *www.upn.mx.* Recuperado el 19 de 01 de 2014, de www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Dimen_Gest.pdf

Valenzuela Fernanda Leslie & Rosas Ferrer Antonio. (2008). Los criterios aplicados a la gestión de la calidad total y a la excelencia en el desempeño de la educación universitaria. *Revista Horizonte empresarial*, 37-47.

Vanegas Blanca Cecilia. (2010). La investigación cualitativa: Un importante abordaje del conocimiento. *Revista Colombiana de Enfermeria*, 128-142.

Velarde Valdez Mónica. (08 de 12 de 2003). *Colección de Tesis Electrónicas "TESIUAMI".* Recuperado el 29 de 11 de 2013, de http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php

Velazquez Contreras Andres. (2003). Modelo de gestion de operaciones para PYMES innovadoras. *Revista Escuela de administracion de negocios*(47), 66-87.

Vera Noriega Fernando. (15 de 10 de 2006). *trabajosfernadovera.blogsport.mx.* Recuperado el 15 de 3 de 2013, de http://trabajosfernandovera.blogspot.mx/search?updated-min=2006-01-01T00:00:00-08:00&updated-max=2007-01-01T00:00:00-08:00&max-results=9

Villareal Martínez Teresa. (2008). Diferencia entre gestión y administración en el medio educativo. *Revista ITESM/UV*, 58-75.

Villoro Luis. (1993). Filosofía para un fin de época. *Revista Nexus*(185), 43-50.

Willmot Hugh. (1994). Bussines process re-engineering and human reosurce management. *revista Personal Review, 23*(3), 34-46.

Yacuzzy Enrique. (2009). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales y validación. *Revista CEMA*, 156-179.

Yin Robert. (1998). The Abridged Version of case study research. *Revista Handbook of applied social research methods*, 229-259.

Zapata Dominguez Alberto. (5 de 9 de 2006). *www.ascolfa.edu.co.* Recuperado el 01 de 01 de 2013, de www.ascolfa.edu.co/mod/.../cap.%2009%20alvaro%20zapata.pdf

Zbaracki Mark. (1998). The rhetoric and reality of total quality management. *Revista Administrative Science Quarterly, 43*(3), 602-636.

Zorrilla Arena Santiago. (1993). *Introducción a la metodología de la investigación.* Mexico: Editorial Cal editores.

Zuñiga Vazquez María. (14 de 06 de 2008). *Trabajo social.* Recuperado el 03 de 10 de 2014, de www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000309.pdf

ANEXOS

Anexo1. Recolección de datos

La recolección de datos es un proceso muy importante para la investigación ya que permite la recolección de elementos para obtener datos de la realidad, para esto se elaboró una serie de preguntas de manera libre y sin orden.

1. ¿Qué es la calidad educativa?
2. ¿Qué es la calidad en el servicio?
4. ¿Qué son las estrategias de gestión educativa?
5. ¿Cómo se realiza la gestión educativa?
6. ¿Por qué es importante la calidad educativa?
7. ¿Cómo se evalúa la calidad educativa?
8. ¿Qué importancia tiene en la universidad la calidad educativa?
9. ¿Qué características tiene la gestión educativa?
10. ¿Quiénes son los encargados de generar estrategias para la gestión educativa?
11. ¿Qué papel juegan los directivos para el cumplimiento de la gestión educativa?
12. ¿Qué limitantes se tienen para realizar la gestión educativa?
13. ¿Cómo afectan estas limitantes en la gestión educativa?
14. ¿Qué entiende por estrategias administrativas?
15. ¿Cómo se planea las estrategias administrativas?
16. ¿Quiénes participan en la elaboración de estrategias administrativas para mejorar la calidad educativa?
17. ¿Qué estrategias administrativas usted recomendaría para mejorar la calidad educativa?
18. ¿Qué Problemas se han presentado cuando se implementan estrategias administrativas?
19. ¿Cómo resuelven los problemas generados por la implementación de estrategias?

ANEXO 2

Universidad de Occidente
Doctorado en Ciencias Administrativas

Tesis: Estrategias administrativas en la gestión educativa para la calidad en el servicio en una IES Intercultural: Un estudio de caso

Este cuestionario tiene la finalidad de recoger información acerca de la institución donde usted labora, la cual forma parte del requisito para realizar una investigación referida a las estrategias administrativas en la gestión educativa para la calidad del servicio en la Universidad Autónoma Indígena de México (UAIM). La información suministrada tendrá carácter estrictamente confidencial y los datos serán utilizados exclusivamente para este estudio. En tal sentido, agradezco su colaboración al responder la totalidad del mismo.

Unidad de análisis	
Directivos, ex directivos, facilitadores educativos	**Preguntas de investigación relacionadas**
¿Cuánto tiempo tiene laborando en la institución?	
1 ¿Cómo define la gestión educativa?	1
2 ¿Cómo ha sido la gestión educativa implementada en la UAIM para alcanzar la calidad del servicio?	1
3 ¿Cómo se definen las estrategias administrativas en la gestión educativa para el logro de la calidad educativa	1
4 ¿Sabe que estrategias administrativas ha implementado la UAIM para mejorar la gestión educativa, cuenta con planes estratégicos, planes operativos anuales, evaluaciones internas y externas, procesos certificados entre otros?	2
5 ¿Los recursos financieros, humanos, materiales de la UAIM han sido obstáculo en la gestión educativa para la calidad del servicio?	2
6 ¿Considera que las estrategias administrativas en la gestión educativa de la UAIM, es y ha sido integral, autónoma, flexible, participativa, centrada en procesos y porqué?	3
7¿Cuáles son las principales estrategias administrativas en la gestión educativa que se han enfocado para alcanzar la calidad en el servicio en la UAIM?	3
8 ¿Conoce si en la UAIM ejecutan la gestión, mediante manuales de funciones, operativos, procedimientos, entre otros? ¿Cuáles Son?	4
9 ¿Cuáles son los principales obstáculos que se han presentado en la aplicación de estrategias administrativas de mejora en la calidad del servicio?	4
10 ¿Qué influencia tienen los mecanismos de acreditación de calidad en las IES Interculturales	5
11¿En qué medida utilizan los sistemas de aseguramiento de calidad para mejora de la gestión educativa?	5
12 ¿Cuál es la percepción de la calidad en las institución de educación superior interculturales?	5
13 ¿Considera que el incremento de la matrícula estudiantil es una problemática en las IES Interculturales, como enfrenta la UAIM esta situación?	6
14 ¿Considera que las estrategias administrativas empleadas en la UAIM han sido las adecuadas para elevar la gestión educativa? ¿Por qué?	6

ANEXO 3

Universidad de Occidente
Doctorado en Ciencias Administrativas

Tesis: Estrategias administrativas en la gestión educativa para la calidad en el servicio en una IES Intercultural: Un estudio de caso

La información suministrada tendrá carácter estrictamente confidencial y los datos serán utilizados exclusivamente para este estudio. En tal sentido, agradezco su colaboración al responder la totalidad del mismo.

Guía de observación

No.	Acciones a observar	Observaciones
1	Instalaciones	
2	Herramientas de trabajo	
3	Actividades que realizan	
4	Servicio que brindan	
5	Imagen	
6	Directivos en actividades	

ANEXO 4

Universidad de Occidente
Doctorado en Ciencias Administrativas

Tesis: Estrategias administrativas en la gestión educativa para la calidad en el servicio en una IES Intercultural: Un estudio de caso

Formato de acopio de documentos

Número	Fecha	Tipo de documento	Área donde fue adquirido	Observaciones

ANEXO 5

Universidad de Occidente
Doctorado en Ciencias Administrativas

Tesis: Estrategias administrativas en la gestión educativa para la calidad en el servicio en una IES Intercultural: Un estudio de caso

Recopilación de la información para la investigación

Recolección de documentos	Recolección de evidencias fotográficas	Entrevistas grabadas	Observación
Tratamiento de los datos			
Ordenación de documentos y elaboración de notas de campo y bibliográficas.	Agrupación y clasificación de fotografías	Enumeración y transcripción de entrevistas	Elaboración de notas de campo

ANEXO 6 Ciudad Universitaria UAIM

ANEXO 7 Unidad los Mochis edificio Rectoría

ANEXO 8 Unidad Los Mochis