



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**“ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA MEJORA DE LA TOMA DE DECISIONES,
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD ACADÉMICA DE UNA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR”.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

PRESENTADO POR

JOSÉ DAVID SANTOS LÓPEZ

ASESOR

DR. RAFAEL ORLANDO APARICIO PACHECO

AGOSTO DE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**DOCTOR JOSÉ HERIBERTO ERQUICIA CRUZ
DIRECTOR DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

SAN SALVADOR, AGOSTO DE 2021



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

**Mtra. Patricia Concepción Alvarado
Presidente**

**Mtro. Rubén Antonio Solórzano Treminio
Primer Vocal**

**Mtro. Estanley Oviedo Bermúdez
Segundo Vocal**

**Mtro. Rafael Orlando Aparicio Pacheco
Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
"Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Educación

Mes: JULIO

Año: DOS MIL VEINTIUNO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecisiete horas del día treinta de julio del año dos mil veintiuno, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA MEJORA DE LA TOMA DE DECISIONES, ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD ACADÉMICA DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR", presentado por: el LIC. JOSÉ DAVID SANTOS LÓPEZ, para optar al grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRA. PATRICIA CONCEPCIÓN ALVARADO
Presidente

MTRO. RUBÉN ANTONIO SOLÓRZANO TREMINIO
1er. Vocal

MTRO. ESTANLEY OVIEDO BERMÚDEZ
2do. Vocal

LIC. JOSÉ DAVID SANTOS LÓPEZ
Sustenta

Dedicatoria

Para una persona con deseos de emprendimiento, el presente trabajo se realizó con el propósito de obtener datos de los participantes que al ser combinados con la información bibliográfica faciliten el proceso de llegar a una conclusión en la que se pueda determinar elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior “X” que podría ser la que alguna persona que llegue a leer el resultado final de este documento haya planeado fundar en algún momento. No pretende venderse como una panacea, pero si como un material complementario que le ayude a encontrar soluciones en combinación con sus otras lecturas.

Agradecimientos

Por brindar un servicio de asesoría en esta tesis que sobrepaso mis expectativas agradezco a Rafael Orlando Aparicio Pacheco.

Por brindar sus conocimientos sobre la experiencia en el puesto de vicerrector en prestigiosas instituciones de educación superior agradezco a Lic. Edgar Armando Jiménez Yáñez Vicerrector de la Universidad Modular Abierta (UMA), Licda. María Luisa Sevillano Vicerrectora de la Universidad de Oriente (UNIVO) y Lic. José Modesto Ventura Vicerrector en la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC).

Por brindar sus conocimientos sobre la experiencia de su tiempo como estudiantes de educación superior agradezco a Licda. Fátima Guadalupe Cruz Aparicio, Licda. Marina Elizabeth Torres y Lic. Joel Eduardo Santos López.

Un agradecimiento en general para todos los docentes que me dieron educación tanto de la Universidad Tecnológica de El Salvador en el tiempo de sacar mi licenciatura como a los de la Universidad Pedagógica de El Salvador en el tiempo de sacar mi maestría porque buena parte de la influencia que tuvieron está plasmada en el contenido de esta tesis.

Agradecimiento especial a mi madre, mi hermano, mi difunta abuela y mi difunto padrastro por ser las personas más cercanas a mí sin quienes no habría podido llegar a nada de lo que ahora soy.

Resumen

El presente documento contiene los resultados de una investigación bibliográfica que recoge la opinión de diferentes autores y una investigación de campo donde se recogen experiencias de las personas participantes que, al combinarse buscan cumplir el objetivo de determinar los elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior. Se recurrió a un diseño etnográfico que se aplica de manera longitudinal con un enfoque cualitativo, recolectando datos de muestras no probabilísticas mediante la técnica de entrevista semiestructurada. Como resultado final se obtuvo que factores externos e internos tienen influencia en la toma de decisiones, la organización administrativa que divide a la institución en departamentos especializados ayuda a ejecutar soluciones efectivas y eficientes a las situaciones que se presenten y la calidad académica de una institución depende en la actualidad de una mejora continua que puede ser calificada principalmente por las personas que se ven beneficiadas de sus servicios.

Abstract

This document contains the results of a bibliographic investigation that collects the opinion of different authors and a field investigation where experiences of the participants are collected that, when combined, seek to meet the objective of determining the elements that influence the improvement of the intake. decision-making, administrative organization and academic quality of a Higher Education Institution. An ethnographic design was used that is applied longitudinally with a qualitative approach, collecting data from non-probabilistic samples using the semi-structured interview technique. As a final result, it was obtained that external and internal factors influence decision-making, the administrative organization that divides the institution into specialized departments helps to execute effective and efficient solutions to the situations that arise and the academic quality of an institution depends at present of a continuous improvement that can be rated mainly by the people who benefit from its services.

Palabras clave: Bibliográfica, experiencias, determinar, cualitativo

Índice

Presentación.....	I
Introducción.....	II
Capítulo primero. Planteamiento del problema.....	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Definición o planteamiento del estudio	4
Preguntas de investigación.....	4
Pregunta General.....	4
Preguntas Específicas.....	5
Decisiones y su incidencia en la calidad una Universidad	5
1.3 Objetivos de investigación	6
Objetivos.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	7
1.4 Justificación del estudio	7
1.5 Limitaciones del estudio.....	8
Capítulo segundo. Marco teórico	10
Toma de decisiones	10
Definición de decisión	10
Teorías Psicológicas.....	10
Bases biológicas de la toma de decisiones	12
Tipos de decisiones	14
Proceso de toma de decisiones personales	15
Toma de decisiones dentro de una organización.....	17
Pasos para la toma de decisiones	19
Organización administrativa.....	20
Definición de organización y administración.....	20
Organización administrativa dentro de una Institución de Educación Superior.....	21
Calidad en instituciones de educación superior.....	23
Estándares legales de calidad en instituciones de educación superior	27
Calidad en instituciones de educación superior de Latinoamérica.....	30
Calidad Académica	33
Teoría sistémica y la relación de las variables en la empresa.....	34
Teoría sistémica	34
Relación de las características decisión, organización y calidad dentro la empresa	35

Relación de los sistemas educativo, político, económico y social	36
Capítulo tercero. Metodología.....	39
Diseño de la investigación	39
Enfoque de la investigación	40
3.1 Participantes	40
Población.....	40
3.2 Técnicas e Instrumentos.	41
Explicación de técnica de recolección de datos y herramientas utilizadas	41
Instrumento	43
3.3 Estrategia de análisis de datos	56
Población, técnica y limitantes.....	57
Procedimiento para triangulación de resultados.....	58
Capítulo cuarto. Análisis y discusión de resultados	61
4.1 Descripción e interpretación de resultados	61
Triangulación de los resultados entre ambos sectores retomados	62
Capítulo quinto. Conclusiones y propuesta de mejora	76
5.1 Conclusiones	76
5.2 Propuesta de mejora	77
Categoría: Toma de decisiones	78
Categoría: Organización administrativa.....	78
Categoría: Calidad Académica.....	79
Bibliografía.....	81
Anexos	84
Entrevistas	85
Documento de propuesta de mejora	137

Índice de imágenes

Figura 1 (Braidot D. N., 2004), Retención y memoria: conexión sináptica.	13
Figura 2 (Braidot, 2004), Información Emocional.	16
Figura 3 [Archivo de video] (Cornejo, 2021) Miguel Ángel Cornejo, [Conferencias Magistrales]. (2021, febrero 04). Miguel Ángel Cornejo -Miguel Ángel Cornejo Calidad y Liderazgo de Clase Mundial-	26
Figura 4 Esquema relación de sistemas a nivel macro. Elaboración propia.....	38
Figura 5 Organigrama institucional de Universidad Modular Abierta, extraído de Catálogo Institucional 2020 de la Universidad Modular Abierta.	87
Figura 6 Organigrama institucional de Universidad de Oriente, extraído de Catálogo Institucional 2020 de la Universidad de Oriente.	89
Figura 7 Organigrama institucional de Universidad Tecnológica de El Salvador, extraído de https://www.utec.edu.sv/home/estructura_academica	91

Presentación

En referencia a elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una institución de educación superior. Una decisión implica determinación de escoger una opción por encima de las demás, la decisión correcta puede llevar a una persona o una empresa al éxito, la organización en una institución puede agilizar sus procesos de funcionamiento siempre y cuando haya una correcta coordinación entre las diferentes áreas, en cuanto a la calidad, esta implica una adecuación del producto o para este caso el servicio educativo a las necesidades de los clientes.

El estudio que se presenta es de diseño “etnográfico” porque se busca maneras diferentes de abordar el tema, su forma es “longitudinal” o “evolutiva” porque se trata de ver cambios en las categorías a lo largo de la historia y enfoque cualitativo para facilitar interpretaciones con los datos de campo que es posible recabar.

Los cambios que se pretenden lograr no son hacia las instituciones que brindaron la información de sus casos exitosos, sino a personas en el futuro que utilicen este material como una lectura complementaria, ya sea para apoyar a las empresas en las que trabajen o para fundar su propia institución. El énfasis constante en la palabra “cliente” que se usa a cambio de “estudiante” es para hacer notar que el compromiso de calidad que se tiene no es solo por altruismo sino por los beneficios que se obtienen de las personas que de una u otra forma contratan los servicios educativos, obtener ganancias es uno de los mayores incentivos de cambio.

Introducción

Las empresas que consigan y apliquen los conocimientos más actualizados y adaptados a la realidad, serían las que más posibilidades tengan de triunfar ante sus competidores incluso si estos poseen mayores recursos económicos. El presente documento contiene los resultados de una investigación bibliográfica que recoge la opinión de diferentes autores y una investigación de campo donde se recogen experiencias de las personas participantes que, al combinarse buscan determinar los elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior. El tema busca abordarse desde una perspectiva un tanto diferente a la forma convencional de la administración con la inclusión de teorías provenientes de otras especialidades que, pueden aplicarse para el apoyo y la mejora de la calidad, por lo que no se pretende vender este trabajo como una panacea a todas las necesidades de mejora en materia de calidad, sino brindar aportes complementarios desde puntos de vista que no se abordan comúnmente, de tal manera que apoye a formas creativas de brindar mejoras.

Capítulo Primero. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

Biológicamente se puede tomar el origen de las decisiones desde el sistema nervioso, los estímulos llegan a los sentidos que trasladan su percepción al cerebro en donde se da una interpretación de si es bueno o malo y se actúa en consecuencia. Conocer los orígenes de las decisiones ayuda a actuar anticipándose a los resultados, desde la perspectiva de la psicología una de las primeras personas en estudiar el comportamiento humano fue *Sigmund Freud*; quien mencionaba en su teoría psicoanalítica “la prevalencia de las sensaciones de placer y displacer (indicio de procesos que ocurren en el interior del aparato) sobre todos los estímulos externos” Strachey, (1992, p. 29). Las percepciones e interpretaciones son lo más importante a tomar en cuenta para la toma de decisiones, eso hasta el momento en el que el individuo debe relacionarse con sus congéneres que es cuando debe empezar una interacción organizada que les lleve a cumplir objetivos en común.

Partiendo del origen de la humanidad, las primeras agrupaciones trajeron consigo los primeros vestigios de grupos organizados hasta llegar al punto de lograr una civilización. La primera civilización de la que se tienen registros actualmente es la de los sumerios que al llegar al reinado de Hammurabi establecieron uno de los primeros códigos de leyes que dictaminaban las reglas para la organización de la sociedad.

El concepto de calidad es relativamente nuevo y cambiante, aunque los orígenes de la idea de calidad vienen de tiempos remotos, los primeros registros históricos referentes a la calidad obtenidos de una sociedad organizada se remontan al Código de Hammurabi, cuya regla 229 establecía que “si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado”. Cubillos&Rodríguez, (2009, p. 82). Aunque en las épocas antiguas no se tenía un concepto

propriadamente dicho de calidad, si había una idea de la misma que sentaría las bases para un proceso de evolución del concepto que se maneja en la actualidad.

Teniendo como base el proceso de evolución cronológica de la calidad, se observa que el concepto de calidad propriadamente dicho, inicia en la etapa de la administración científica, específicamente con la aparición del control de calidad por inspección, que da comienzo formal al concepto de calidad, ya que en este punto empiezan a definirse los criterios para catalogar si un producto es bueno o malo de acuerdo con las especificaciones previamente establecidas. Cubillos&Rodríguez, (2009, p. 88)

De acuerdo con registros históricos, se tiene un concepto formal de calidad desde aproximadamente 1931, época en la que se utilizó como base para llevar a cabo las inspecciones en las que se determinaría si un producto se adaptaba a las condiciones del cliente. Dicho concepto se adaptó en cada época de acuerdo con las necesidades del contexto hasta la actualidad en la que la calidad se enfoca hacia la excelencia, es decir el grado en que un producto o servicio satisface las necesidades del cliente.

1.2 Definición o planteamiento del estudio

Preguntas de investigación

“Como complemento a los objetivos de investigación se plantean las preguntas de investigación, aquellas que se pretende responder al finalizar el estudio para lograr los objetivos. Las preguntas de investigación deberán ser congruentes con los objetivos.” Hernández-Sampieri, (2014, p. 360), por lo que los procedimientos y actividades de la investigación se desarrollan con el propósito de encontrar respuesta a dichas preguntas de investigación.

Pregunta General

¿Qué elementos influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior?

Preguntas Específicas

¿Qué elementos influyen en la toma de decisiones dentro de una Institución de Educación Superior?

¿Cuál es la forma de organización administrativa recomendada para una Institución de Educación Superior?

¿Qué parámetros debe cumplir una Institución de Educación Superior para garantizar que tiene calidad académica?

Decisiones y su incidencia en la calidad una Universidad

Una decisión es una “Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.” RAE, Real Academia Española, (2020, p. 5), Una decisión implica estar convencido de elegir algo por sobre otras cosas por lo que se debe tomar en cuenta toda la información posible tanto interna como externa de tal forma que se pueda la mejor opción.

Cuando la organización de la institución en conjunto es capaz de generar ideas ante las situaciones a las que se enfrente, se dice que es una organización inteligente, “la organización inteligente es un ente capaz de reaccionar de forma eficaz frente a los problemas que se presenten en el desarrollo de sus actividades cotidianas” Hernández&Cárdenas, (2018, p. 258)

En referencia a la calidad, cuando la institución logra una “Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas” RAE, Real Academia Española, (2020, p. 5), puede manifestar que ofrece calidad.

Tomando en cuenta que una decisión puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, esta investigación pretende buscar una explicación o resolución ante la necesidad implícita de identificar y tomar una determinación de los elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior, respondiendo a la interrogante ¿Qué elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior? Para llegar a una determinación sobre elementos que

influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior se indaga además sobre la relación que hay entre decisiones, organización y calidad por lo que se definen los conceptos de cada categoría, se buscan algunas teorías para cada categoría y se busca la relación que tienen entre sí dentro de una Institución de Educación Superior.

Tomando en cuenta la teoría de sistemas de *Ludwig Von Bertalanffy*, en donde expresa “la existencia de una nítida tendencia hacia la integración en las diversas ciencias naturales y sociales” Aldana de Vega et. al, (2011, p. 4), se puede decir que hay una relación entre decisiones, organización y calidad que puede ser abordada desde diferentes puntos de vista dependiendo del enfoque del investigador, pero para efecto de esta investigación en particular, la relación entre decisiones, organización y calidad implicaría que las decisiones que se toman dentro de la organización de una institución, generan el nivel de calidad que esta puede tener para la percepción de sus clientes; Por lo que se puede decir que las decisiones tomadas en la organización influyen en su calidad.

1.3 Objetivos de investigación

Objetivos

Los objetivos de investigación pretenden indicar los propósitos de la misma, especificando en la medida de lo posible los propósitos particulares que se tienen para lograr un fin en concreto. En otras palabras, se puede decir que los objetivos “señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” Hernández-Sampieri, (2014, p. 37), de tal forma que a continuación se detallan el propósito principal de esta investigación y los propósitos específicos que detallan en la medida de lo posible la forma en que se pretende lograrlo.

Objetivo General

Determinar los elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior

Objetivos Específicos

Identificar elementos que influyen en la toma de decisiones dentro de una Institución de Educación Superior

Reconocer la forma de organización administrativa recomendada para una Institución de Educación Superior

Definir los parámetros que debe cumplir una Institución de Educación Superior para garantizar que tiene calidad académica

1.4 Justificación del estudio

En un mundo globalizado solo las mejores empresas pueden perpetuar su existencia, para ello es necesario que ofrezcan un servicio de calidad, por lo que es importante conseguir todos los recursos posibles que puedan brindar un beneficio a la institución, reconocer y aplicar elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior puede mejorar la calidad de la misma.

Mientras tanto, Arraya-Castillo, (2013) argumenta que la calidad del servicio es vista por las Universidades como un componente de la estrategia para satisfacer las necesidades de sus clientes, “los estudiantes”, aunque estos no son los únicos clientes, pues también estarían el personal administrativo, los profesores, el gobierno, las familias, las empresas y la sociedad en general. Arraya-Castillo, (2013) citado en Duque&Gómez, (2014, p. 184)

De tal forma que las decisiones tomadas en una Universidad afectarían de manera positiva o negativa en forma más visible a los clientes, pero termina habiendo incidencia en todo el sistema del que es parte, de ahí la importancia de mejorar la calidad por todos los medios posibles para fortalecer una espiral de mejora en la sociedad y las ganancias a las que todos puedan acceder. Si se pudiera sintetizar una relevancia social e impacto concreto de la investigación podría ser la necesidad de brindar el mejor servicio posible para impactar

primeramente en la mejora de la sociedad con buenos profesionales y en un segundo plano pero no menos importante, el mantenimiento de la institución que terminaría brindando beneficios para todas las personas involucradas en ella, la presente investigación no pretende venderse como una panacea a todas las necesidades de mejora en materia de calidad, pero si pretende brindar aportes complementarios desde puntos de vista que no se abordan comúnmente de tal manera que apoye a formas creativas de brindar mejoras en elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior.

1.5 Limitaciones del estudio

Como alcances de esta investigación se tiene un estudio bibliográfico complementado con un estudio de campo. Como resultado el trabajo permitió identificar elementos que influyen en la toma de decisiones dentro de una Institución de Educación Superior y un estudio de campo donde se entrevistó en primera instancia a autoridades de Universidades que, brindaron información que facilito reconocer la forma de organización administrativa recomendada para una Institución de Educación Superior, con los datos reunidos se pudo definir parámetros que debía cumplir una Institución de Educación Superior para garantizar que tiene calidad académica con lo que al finalizar se pudo, en la medida de lo posible, determinar los elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior. Dentro del trabajo escrito se incluyen las categorías de decisiones, organización y calidad iniciando en cada una con su definición para proseguir con algunas teorías.

Como limitantes se puede mencionar la situación de pandemia, las limitantes que la tecnología actual pueda ofrecer y la privacidad que debe mantenerse para algunos datos en las Instituciones de Educación Superior estudiadas. Primeramente la situación de pandemia que existe al momento de la realización del estudio “Ginebra, 11 de marzo de 2020 (OMS)- El Director General de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el doctor *Tedros Adhanom Ghebreyesus*, anunció hoy que la nueva enfermedad por el coronavirus 2019 (COVID-19) puede caracterizarse como una pandemia” OPS, (2020, pág. 9), la pandemia tiene como efecto, dificultad para interactuar directamente con las personas por peligro de

contagio, como forma de superar la limitante se hizo uso de tecnologías que permitieron comunicación a distancia con personas que brindaron datos necesarios para la realización del estudio. La privacidad que las Universidades debían mantener con ciertos datos específicos implica que la información se limitó a datos que las Universidades pueden brindar al público, aun así, los datos obtenidos en conjunto pueden dar una idea generalizada del funcionamiento estándar de una Universidad, forma en que se toman decisiones y forma en que demuestran su calidad. Desde la perspectiva tomada en esta investigación, de las categorías “decisiones”, “organización” y “calidad” se toma en cuenta principalmente los efectos que las “decisiones” pueden tener en la “calidad”, siendo la categoría de “organización” el ambiente en el que se desarrollan los hechos. Lo que se busca con los resultados no es decir que alguna de las instituciones estudiadas está brindando mejor calidad que otra sino obtener datos de los participantes que al ser combinados con la información bibliográfica faciliten el proceso de llegar a una conclusión en la que se pueda determinar elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior “X” que podría ser la que alguna persona que llegue a leer el resultado final de este documento haya planeado fundar en algún momento.

Capítulo Segundo. Marco Teórico

Toma de decisiones

Definición de decisión

Decisión “Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.” RAE, Real Academia Española, (2020, p. 5). Una decisión implica estar convencido de elegir algo por sobre otras cosas, existe una infinidad de maneras para empezar a hablar sobre el tema de “Elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior” pero la forma que se eligió fue descomponerla en partes y empezar hablando sobre el termino decisión, fue así como se tomó la resolución de iniciar con la definición de una palabra simple dejando de lado las otras formas en las que se podía comenzar, se tomó la resolución de elegir algo perdiendo a cambio aquello que no fue escogido.

Teorías Psicológicas

La psicología es la “ciencia o estudio de la mente y de la conducta en personas o animales” RAE, Real Academia Española, (2020, p. 10). Su contenido se ha enriquecido a lo largo de los años gracias a diversos teóricos de la talla de *Sigmund Freud* quien mencionaba en su teoría psicoanalítica “la prevalencia de las sensaciones de placer y displacer (indicio de procesos que ocurren en el interior del aparato) sobre todos los estímulos externos” Strachey, (1992, p. 29). *Burrhus Frederic Skinner* cuya teoría conductista exponía que “la personalidad no es sino el producto final de nuestros sistemas de hábitos” Watson, (1945, p. 308) citado en Aguilar Durán, (2015, p. 16). *Abraham Maslow* que en su teoría de la motivación humana “propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas” Colvin, (2008) citado en Quintero Angarita, (2011, p. 1). En su libro "Toma De Decisiones Para Líderes" *Thomas L. Saaty* explica desde la perspectiva de un administrador las formas en que la corriente humanista de la psicología se relaciona con la toma de decisiones.

Teoría del Instinto-Impulso. Algunos teóricos consideran al pensamiento racional como un barniz que recubre el comportamiento humano. Muchas de las acciones están dirigidas por el instinto - modelos entrelazados en la

mente, huesos y músculos. Así como las avispas tienen un instinto para construir sus nidos y los pájaros tienen sus cantos característicos, los seres humanos siguen modelos de comportamiento no aprendidos como la búsqueda del alimento, el apareamiento, la necesidad de evitar el dolor, la protección de los pequeños, etc. A pesar de que la teoría del instinto-impulso los describe, no los explica. Es insuficiente para explicar el comportamiento de la mayoría de los adultos, sus sentimientos, valores, ambiciones, aptitudes, gustos e inclinaciones.

Teoría de la Razón-Impulso. Los humanos tienden a verse a sí mismos como animales racionales, capaces de optar, basándose en criterios reales u objetivos. Sentimos que la mayoría de nuestras decisiones surgen de necesidades lógicas y no del capricho ni del antojo. Aunque se puede reconocer que las necesidades y los motivos personales son fuerzas que mueven la conducta humana, se afirma que se usa la razón para alcanzar los objetivos de manera eficaz y sin provocar daño alguno. A través de la razón se obtiene lo que se quiere, dentro de los límites de los recursos disponibles. Muchos finalmente aprenden a aplicar técnicas racionales para la toma de decisiones, sin tomar en cuenta lo que los deseos personales dictan.

Los críticos de este concepto (como *Freud*, *Skinner*, *Maslow* y similares teóricos) sostienen que lo que se llama razón, es un abismo de urgencias y hábitos inconscientes, o apenas conscientes, que abruman el intelecto. Afirman que las relaciones humanas están esencialmente regidas por fuerzas irracionales y emocionales; el atractivo racional en la mayoría de los casos tiene solamente un papel menor. Estos teóricos de la razón-impulso postulan que las acciones están basadas en la imitación, el hábito, la sugerencia, u otras formas menos racionales del pensamiento y que raramente se deben a la pura lógica. Las acciones planificadas son el resultado de un análisis que se basa en las preferencias por objetivos a los cuales se presta más atención y las preferencias están fuertemente influidas por el hábito y el entrenamiento, más que por el pensamiento racional.

Teoría del Campo Dinámico. Otros conductivistas señalan la influencia de los factores ambientales sobre la conducta humana. Se actúa en respuesta a un "campo dinámico" de presiones y tensiones, cuando se percibe el entorno, para negar o satisfacer los deseos y necesidades. La jerarquía de las necesidades humanas que motivan la conducta han sido examinadas por Abraham H. Maslow y otros; estas necesidades van desde las más básicas, fisiológicas, protección y seguridad, a necesidades sofisticadas de auto-actualización y estéticas. Saaty, (2014, págs. 29-31)

Se plantea entonces que instinto, razón y entorno serían tres factores que influyen en la conducta, siendo así que en primera instancia los instintos impulsan un patrón de comportamiento enfocado en satisfacer necesidades biológicas, en segunda instancia la razón conduciría el comportamiento basándose en experiencias lógicas y en tercera instancia el entorno genera una serie de necesidades y parámetros de lo que puede considerarse como correcto o incorrecto siendo así que cuando se solventan las necesidades básicas es posible guiar la conducta por un camino más racional y moral.

Bases biológicas de la toma de decisiones

Al preguntarse sobre el origen de las decisiones que las personas toman se puede decir en primera instancia que las mejores decisiones vienen con la experiencia y en cierta forma podría ser así, sin embargo, los eventos que implican potenciales experiencias suceden todo el tiempo y es solo cuando estos son percibidos y analizados por el organismo que estos adquieren el valor de una experiencia en sí.

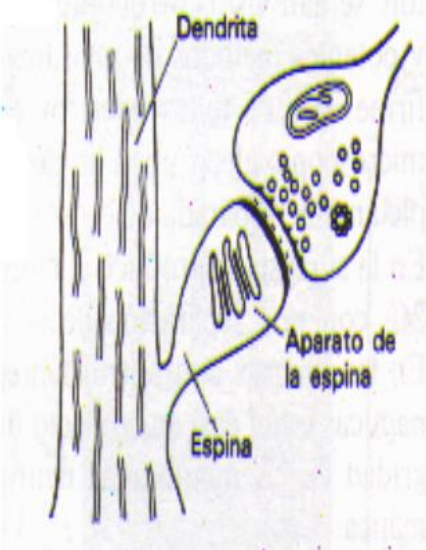
Una de las máximas autoridades mundiales en Metodología de las ciencias afirma que “el conocimiento es un proceso cerebral”, “la información adquiere real valor al generación de procesos cerebrales, con la estimulación que produce en el funcionamiento cerebral del individuo que la percibe”.

Mario Bunge, (s.f), Citado en Braidot D. N., (2004, p. 2)

Cuando un ser humano se enfrenta a una experiencia ocurre un proceso químico a nivel microscópico en donde las neuronas comunican la recepción del estímulo a través de cargas eléctricas llamadas sinapsis, estas generaran reacciones en determinadas partes del cerebro

de acuerdo con el agrado o desagrado que este termine interpretando de forma consciente o inconsciente, si la experiencia fue agradable el cuerpo buscara su repetición creando así una costumbre y si por otra parte resulta desagradable se buscara evitar su repetición debilitando de ese modo esa conexión sináptica.

Retención y memoria: conexión sináptica



- 1. El dato o estímulo provoca una conexión sináptica.**
- 2. La repetición del dato o estímulo fortalece la conexión.**
- 3. La no repetición o cambio de estímulo o información debilita la conexión.**
- 4. La potenciación voluntaria de la captación fortalece la conexión.**

Figura 1 (Braidot D. N., 2004), Retención y memoria: conexión sináptica.

En términos biológicos se podría decir que las decisiones se toman con base en el placer o desagrado, consciente o inconsciente que tenga un individuo. Pero ¿cómo se relaciona este conocimiento con el área de administración?

Si bien la actividad de marketing y la administración de empresas siempre se nutrieron de conocimientos procedentes de otras disciplinas, como la economía, la filosofía, la psicología, la sociología, las ciencias exactas y la antropología, en la actualidad, las investigaciones procedentes de las

neurociencias aplicadas están registrando un crecimiento espectacular en el esfuerzo de aportar a las organizaciones nuevos conceptos y técnicas para liderar mejor equipos de trabajo, tomar decisiones con un mayor grado de certeza y, sobre todo, «comprender» mejor a los clientes. Braidot N. P., (2006, p. 10)

Con el acceso a un equipo adecuado una empresa podría tener datos sobre respuestas conscientes o inconscientes de agrado o desagrado de un grupo de personas voluntarias. Conocer el tipo de decisiones que toman los clientes es esencial para que las personas encargadas de tomar decisiones en una empresa opten por echar a andar o no algún proyecto.

En la actualidad, ninguna estrategia de negocios que pretenda tener éxito puede obviar la investigación científica sobre el funcionamiento de las percepciones, la memoria, la cognición, la emoción, la razón y los mecanismos que interactúan durante el aprendizaje y toma de decisiones del cliente, y todos estos procesos se producen en el cerebro. Braidot N. P., (2006, p. 11)

Tipos de decisiones

Tomando en cuenta que las decisiones se basan en la percepción, estas pueden clasificarse en tipos de acuerdo al nivel de certidumbre que se tenga sobre ellas. *Peñaloza Palomeque* las clasifica en tres tipos que son: decisiones en condición de certeza, decisiones en condición de riesgo y decisiones en condición de incertidumbre.

Decisiones en condiciones de certeza.

Son aquellas que se toman cuando se dispone de información clara, exacta y completa sobre el tema, lo que hace que la alternativa elegida sea segura y con muy poco riesgo

Decisiones en condiciones de riesgo

Son las decisiones que se toman con información parcial sobre el tema, es decir que se dispone de información, pero ésta no es del todo exacta y se

tiene probabilidades de ocurrencia, por tanto, la elección que se tome, tendrá un riesgo asociado

Decisiones en condiciones de incertidumbre.

En condiciones de incertidumbre, el decisor no tiene conocimiento de los resultados de ninguno de los estados de la naturaleza y/o es costoso obtener la información necesaria. En tal caso, la decisión depende netamente del tipo de personalidad que tenga el decisor, como consecuencia el riesgo es muy alto. Peñaloza Palomeque, (2010, p. 229)

El nivel de información que se tenga no necesariamente puede garantizar que se tendrán buenos resultados, pero sí que se puede estar seguro de lo que se espera al tomar las decisiones, al tener toda la información requerida en una situación incluso si es adversa se puede tener una decisión en condición de certeza sobre la forma de solventar la situación con la menor cantidad de pérdidas o la mayor cantidad de ganancias posibles.

Las decisiones en condiciones de riesgo por otra parte implican que la persona dispone solo de una cantidad limitada de información, podría saber lo que pasa si toma una de las opciones, podría tener una noción de lo que pasa si toma una segunda opción y podría no saber lo que pasara si toma una tercera opción.

Las decisiones en condición de incertidumbre son las más difíciles de tomar, al no poseer información la persona no podrá conocer los resultados de su decisión hasta que estos se presenten.

Proceso de toma de decisiones personales

Hay ciertos factores intrínsecos de las personas que pueden inclinarla a tomar determinada decisión de acuerdo con su percepción de la realidad. De esta manera una persona puede decidir hacer algo que le es desagradable a corto plazo porque a largo plazo puede traerle placer o evitarle un desagrado aún mayor.

La investigación científica ha ido mucho más allá, permitiéndonos detectar en mecanismos mucho más complejos de la mente una serie de características normalmente atribuibles a una escala de valores, como el

altruismo o el egoísmo, o simplemente a "maneras de ser", como la sociabilidad, la introspección o el sentido del humor. Braidot N. P., (2006, p. 14)

Lo que resulta agradable o desagradable para una persona es subjetivo, un mismo estímulo puede ser agradable para una persona y desagradable para otra, esto depende de las experiencias pasadas y de cómo haya aprendido a afrontarlas.

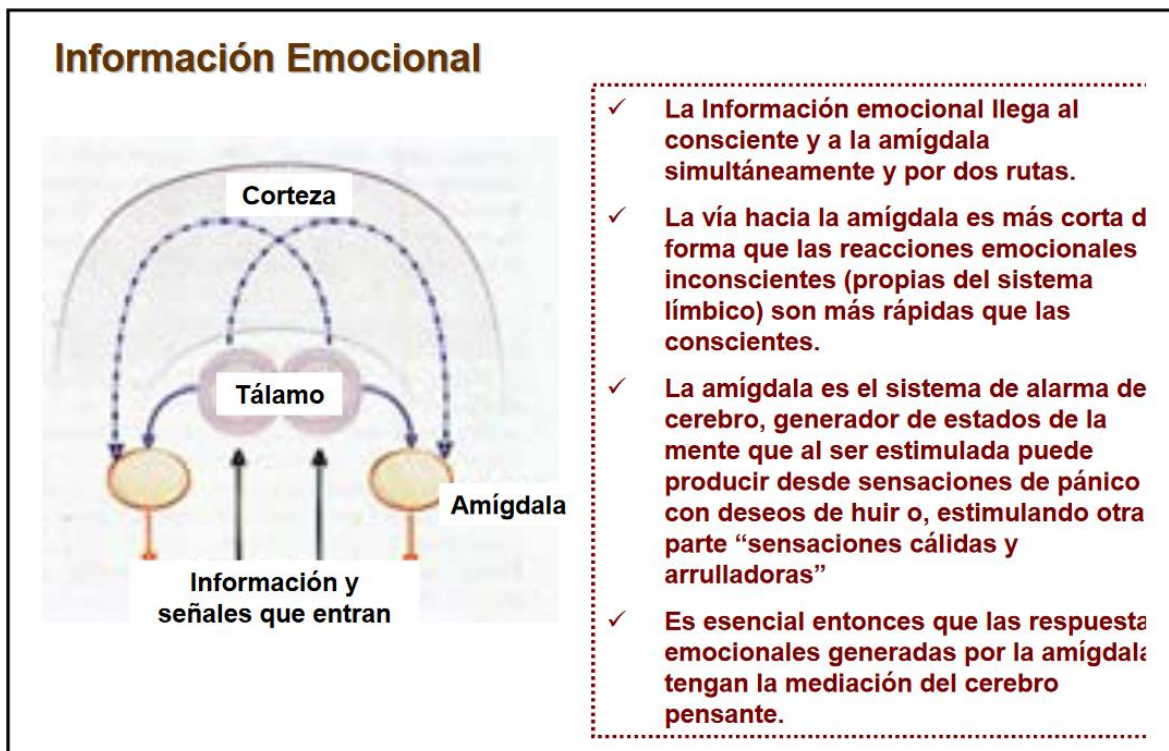


Figura 2 (Braidot, 2004), Información Emocional.

La primera respuesta que se muestra ante un evento es emocional y subconsciente debido a que es a esa área del cerebro que la información llega primero, cuando la información pasa al área racional del cerebro es cuando se pueden tomar las decisiones. Dependiendo de la situación en la que el individuo se encuentre podrá tomar una mejor o peor decisión, de ahí que se puede recomendar buscar las condiciones más favorables posibles para tomar decisiones que se consideren de importancia.

A veces, las mejores ideas nos vienen en la ducha, mientras hacemos deporte o soñamos. Ello se debe a que durante esos momentos estamos relajados y somos capaces de concentrarnos sin las molestias que nos causan el estrés, los plazos o las interrupciones de nuestro trabajo. Gunther, (2008, pág. 2)

Toma de decisiones dentro de una organización

Quienes toman decisiones son seres humanos, por lo que estas están sujetas a la percepción de las personas que las toman, dicha percepción está influenciada por el medio que les rodea y la interpretación que se tenga de este de tal forma que lo que para unas personas puede ser bueno para otras resulte como malo, este factor "pertenece o relativo al modo de pensar o sentir del sujeto, y no al objeto en si mismo" RAE, Real Academia Española, (2020, p. 19) se conoce como subjetividad. Para tomar decisiones dentro de la empresa que tengan que ver más con los clientes se debe tomar en cuenta la subjetividad de los mismos.

En el ámbito de la economía y la administración de empresas estudiamos la toma de decisiones, el comportamiento y el aprendizaje en forma parcial y limitada al campo de las fórmulas, recetas y casos sin considerar suficientemente el funcionamiento del cerebro neuronal del aprendiente o del tomador de decisiones que debe aplicar las fórmulas o resolver los casos. Braidot D. N., (2004, p. 3)

Las personas que toman las decisiones dentro de una empresa deben ser sujetos éticos que a diferencia de los clientes no pueden dejarse llevar por la subjetividad, para ello tienen que ampliar su rango de percepción a través de la interacción con su equipo de trabajo y en la medida de lo posible con las personas que se podrían ver afectadas por las decisiones que tomen de tal forma que se pueda tomar en cuenta las diferencias culturales para tomar decisiones más acertadas. Esa "Capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos" RAE, Real Academia Española, (2020, p. 19) es lo que se conoce como empatía y se desarrolla en los lugares en los que se pueda interactuar con otras personas.

De acuerdo con Messina, (1997) es precisamente en los espacios de socialización, en los encuentros con los otros y por las mediaciones culturales que se van constituyendo los sujetos éticos; de esta manera, son

los agentes de socialización, en constante interacción, quienes aportan a la adquisición del sentido de responsabilidad la capacitación para la toma de decisiones y la constitución del sistema de valores de cada sujeto. Messina, (1997) citado en Pérez, (2009, p. 65)

A medida que las personas adquieren experiencia en las interacciones desarrollan una serie de valores y principios que los pueden convertir en entes éticos capaces de comprender, evaluar y analizar situaciones tomando en cuenta diferentes perspectivas.

Según Vaca, (2004) pensar en un sujeto trabajador capaz de optar frente a una realidad dominante como sujeto ético y político, es pensar en un sujeto capaz de tomar decisiones en situaciones problemáticas y conflictivas, producto del antagonismo social propio de las relaciones de poder establecidas en la sociedad; un sujeto, en otras palabras, capaz de comprender y evaluar crítica, analítica y reflexivamente las fuerzas sociales y políticas que componen su ámbito de realidad laboral. Vaca, (2004) citado en Pérez, (2009, pág. 66)

Una vez que la persona tiene los valores y principios necesarios para poder tomar decisiones debe ser sometida a un proceso en el que se fortalezca su confianza y se dé una imagen frente al resto del personal de una persona con autoridad para decidir. Posteriormente estará lista para interactuar con grupos de líderes de secciones diferentes a la suya en donde se lleve a cabo el proceso de toma de decisiones que posteriormente serían recibidas y acatadas por el resto del personal.

El proceso de Empoderamiento a nivel organizacional implica el proceso de fortalecimiento de la organización como un todo para lograr sus objetivos y metas como sistema o unidad, lo que a su vez significa generar procesos de liderazgo compartido, procesos de capacitación de sus miembros en función de los objetivos de la organización, procesos de toma de decisiones y sistemas de comunicación y apoyo eficaces, sistemas de distribución de roles y responsabilidades según capacidad, creación de entornos de intercambio de información y recursos, y un modelo o estilo de gestión

adecuada en función del crecimiento y desarrollo organizacional. Pérez, (2009, p. 147)

Pasos para la toma de decisiones

Dentro de una empresa es esencial poder tomar decisiones para poder hacer cambios y así adaptarse al medio ya sea para no quedarse atrás con respecto a la competencia o para brindar un mejor servicio que garantice la permanencia en los primeros lugares de preferencia. La principal diferencia entre la toma de decisiones personales y la toma de decisiones en una empresa es la sistematización del proceso, mientras que en la toma de decisiones personales el proceso busca un beneficio personal, influenciado por las emociones y en general es más abstracto, dentro de una empresa la toma de decisiones busca del bienestar de la empresa, aunque a veces eso signifique el sacrificio de algunas comodidades, debe seguir un proceso ordenado dejando registros de lo que se hace siendo en general un proceso más sistematizado por lo que se requiere el uso de un protocolo de acción.

Moody, (1983) describe este proceso como un circuito cerrado, que se inicia con la toma de conciencia sobre un problema, seguido de un reconocimiento del mismo y su definición. Debe ubicarse la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real; por ejemplo, si se calculan los gastos mensuales y se descubre que se gasta más de lo presupuestado, surge la necesidad de una decisión, ya que hay una disparidad entre el nivel de gasto deseado y el gasto real.

Posteriormente, se analizan posibles alternativas y sus consecuencias. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones evalúa de manera crítica cada una; considerando cuidadosamente las ventajas y desventajas de cada alternativa.

El siguiente paso del proceso es seleccionar la solución entre las alternativas escogidas y evaluadas, con el objeto de implementar la decisión. Con ello, se espera un curso de acción que nos de resultados esperados y que, a la vez, proporcione una retroalimentación al proceso que ponga a prueba la validez

y efectividad de la decisión frente al curso real de los acontecimientos.

Moody, (1983) citado en Solano, (2003, p. 45)

Ante una situación que deba solventarse el primer paso es estar consciente de la existencia de la misma, una vez percibida debe ser definida para analizar alternativas y consecuencias que permitan seleccionar una solución que se implementaría y se evaluaría para proporcionar una retroalimentación con la que se sabría si la situación fue solventada o se requiere repetir el procedimiento anterior seleccionando una solución diferente.

Organización administrativa

Definición de organización y administración

Para que un grupo de personas pueda llevar a cabo sus metas requieren de un trabajo en conjunto regulado por una serie de normas que garanticen la colaboración y el beneficio para todos, a esta “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.” RAE, Real Academia Española, (2020, p. 23) se le conoce como organización. Para que una organización siga un orden que le permita utilizar todos sus recursos de la forma más eficaz y eficiente posible requiere de una buena administración, el acto de administrar implica “Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes.” RAE, Real Academia Española, (2020, p. 23). Esta sería la información que se puede obtener de primera mano al hacer uso del diccionario de la real academia española y funciona en cierto modo para poder tener una primera impresión del tema, sin embargo, para adentrar un poco más se puede comparar la información con la de algunos autores que están más especializados en el tema.

La organización se entiende como una entidad con límites relativamente identificables integrada por personas y órganos interrelacionados; con un cuerpo normativo; con sistemas de comunicación; con recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos; que existe en un medio ambiente para cumplir con fines específicos. Campos, (2002, p. 2)

Una organización es una entidad integrada por personas y órganos interrelacionados que tiene fines relativamente identificables, más en concreto al hablar de una empresa se puede agregar que cuenta con sub agrupaciones interrelacionadas para obtener sus propósitos.

Por principio de cuentas, por función administrativa entenderemos el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas de manera individual o que trabajan en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. Uribe Cortes, (2007, p. 124)

La administración sería el medio por el cual se puede crear, diseñar y mantener un ambiente en el que se alcancen las metas establecidas ya sea de manera individual o grupal según lo requiera el caso.

La organización se refiere entonces a personas asociadas y reguladas por normas enfocadas a obtener un fin, mientras que administrar implica disponer, dar orden y organizar generalmente bienes. Una interpretación al combinar los términos podría ser que una organización de personas adquiere orden a través de la administración para poder llegar a determinados fines.

Organización administrativa dentro de una Institución de Educación Superior

Una Institución de Educación Superior forma parte del sistema educativo y a su vez puede segmentarse en subsistemas

Con base en lo anterior, se conceptualizó a la organización como un sistema total, que puede ser analizado en dos niveles: el de los elementos que constituyen la actividad exclusivamente académica y el que es nuestro objeto de estudio, que se centra en la organización académico-administrativa, entendida como la manera, estrategia o modelo de gestión que cada institución adopta para la realización de sus funciones sustantivas. A partir de la noción de la organización de las IES como un sistema total se descompuso para su análisis, en cinco subsistemas básicos:

- a) Subsistema ideológico: éste caracterizaba todos aquellos elementos simbólicos que orientan y/o determinan las conductas tanto individuales como grupales. Cuestiones tales como la filosofía institucional, los valores, las creencias, las ideas, etcétera, fueron elementos considerados en este subsistema.
- b) Subsistema orgánico-estructural: comprendió todo lo referente a la infraestructura organizacional y a la manera como ésta ha sido acomodada. Aquí resaltan cuestiones tales como órganos generados, tipo de relaciones, jerarquías, etcétera.
- c) Subsistema tecnológico: aquí se conceptualizaron todos los elementos relativos a los procesos instrumentales por parte de la organización. Algunos elementos incluidos en este subsistema fueron: las tecnologías predominantes, los métodos de trabajo, las condiciones físicas del mismo, etcétera.
- d) Subsistema psicosocial: éste hacía referencia a las relaciones interpersonales en la organización tanto a nivel grupal como individual. En este sentido el subsistema consideró como factores de análisis la motivación, el liderazgo, el sistema de esfuerzos, la situación económica tanto de individuos como de organizaciones, etcétera.
- e) Subsistema normativo: éste conceptualizaba todos aquellos preceptos y reglamentaciones que pretenden normar la actividad misma de la institución. Algunos factores de análisis característicos de este subsistema fueron: los contratos colectivos, las leyes orgánicas, los reglamentos interiores de trabajo, etcétera. Campos, (2002, p. 2)

Se tiene entonces que, una institución que es parte del sistema educativo se divide a su vez en subsistemas especializados de acuerdo con las necesidades del entorno. Aun cuando alguna Institución de Educación Superior no este dividida exactamente con los mismos nombres si tendrá o debería tener un subsistema encargado de la filosofía de la institución, otro encargado de las jerarquías, otro del tipo de herramientas que usa cada miembro de la institución, otro encargado de mantener la motivación y otro que fije los reglamentos. Cuando

la organización de la institución en conjunto es capaz de generar ideas ante las situaciones a las que se enfrenta se dice que es una organización inteligente, “la organización inteligente es un ente capaz de reaccionar de forma eficaz frente a los problemas que se presenten en el desarrollo de sus actividades cotidianas” Hernández&Cárdenas, (2018, p. 258). Debe notarse que cada subsistema es esencial para mantener la institución, mientras el contexto no presente alguna anomalía por la cual algún subsistema deba ser más reforzado que otros no se puede decir que alguno de los subsistemas sea más o menos importante para el correcto funcionamiento de una Institución de Educación Superior, en su lugar se puede decir que si bien no son iguales si son equivalentes.

Calidad en instituciones de educación superior

De forma implícita las personas que consumen un producto o servicio buscan que este satisfaga la necesidad que desean solventar, en la actualidad llamamos calidad a la “Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas.” RAE, Real Academia Española, (2020, p. 5) pero no siempre fue así. En los orígenes de la especie humana, quienes poseían mejores técnicas de caza y disponían de mejores herramientas tenían una ventaja por sobre los demás. Aún cuando la calidad no llegaba a ser un concepto propiamente dicho, si existían nociones que expresaban la necesidad y el deseo de tener productos y servicios que cumplieran con las expectativas.

Según Lara, (1982), un testimonio de este fenómeno se remonta al año 2150 a.C., época en que la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla 229 establecía que “si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado”. Lara, (1982) citado en Cubillos&Rodríguez, (2009, p. 82)

La calidad ha tenido todo un proceso histórico que paso de concepciones imprecisas que describían situaciones a conceptos más complejos a medida que pasaba el tiempo y el contexto brindaba mayores conocimientos y necesidades.

calidad, ya que en este punto empiezan a definirse los criterios para catalogar si un producto es bueno o malo de acuerdo con las especificaciones previamente establecidas. Cubillos&Rodríguez, (2009, p. 88)

De acuerdo con los registros se tiene un concepto formal de calidad desde aproximadamente 1931, época en la que se utilizó como base para poder llevar a cabo las inspecciones en las que se determinaría si un producto se adaptaba a las condiciones del cliente. Dicho concepto se adaptó en cada época de acuerdo con las necesidades del contexto hasta la actualidad en la que la calidad se enfoca hacia la excelencia, es decir el grado en que un producto o servicio satisface las necesidades del cliente.

A medida que pasa el tiempo las costumbres y necesidades cambian junto a la realidad del entorno por lo que “si el mercado —y el mundo— cambian tanto, y con tanta velocidad, se hace necesaria una adaptación continua al mismo. La concepción de un conocimiento cerrado, permanente y estable en la mente del trabajador cualificado ya no sirve” Tobón et al., (2006, p. 44). La única constante que puede haber resulta ser el cambio constante, una competencia en la que tanto las instituciones como las personas que en ella laboran se esfuerzan por satisfacer y de ser posible superar las expectativas de las personas que reciben sus servicios.

Llegados a este punto cabe resaltar que cuando la calidad satisface por encima de lo esperado se tienen dos efectos, el primero es que se consiguen nuevos clientes y el segundo es que se sientan las bases para un nuevo estándar de lo que será considerado como calidad en el futuro. Por ejemplo: el estándar de calidad de una tesis se rige por el cumplimiento de determinadas normas y el apoyo de fuentes externas como referencias bibliográficas, esquemas e imágenes para sustentar y facilitar las explicaciones de quienes la realizan, sin embargo, en el caso de que alguna persona ubicara como fuente de apoyo algo que no fuera texto ni imagen en el documento físico que se presente, esto podría representar una superación en las expectativas de quien perciba ese nuevo estímulo, podría ser utilizado en futuras ocasiones y finalmente estandarizado para tenerlo como una nueva forma en la que la calidad se percibe.

Descarga directa

Video en línea



Figura 3 [Archivo de video] (Cornejo, 2021) Miguel Ángel Cornejo, [CONFERENCIAS MAGISTRALES]. (2021, febrero 04). MIGUEL ÁNGEL CORNEJO -Miguel Ángel Cornejo CALIDAD Y LIDERAZGO DE CLASE MUNDIAL-

La satisfacción que las personas que reciban al percibir esta nueva forma de obtener el contenido, indicaría el nivel de calidad que puede ser bajo si este no se apega a sus posibilidades actuales o alto en caso de que pueda acceder a la información con facilidad y esta cumpla o supere sus expectativas. Suponiendo que las expectativas fueran superadas, este nuevo estilo de presentar la información podría poco a poco convertirse en un estándar de lo que se esperaría en el futuro.

El desarrollo de estas tecnologías, que han sido denominadas “nuevas tecnologías de información y comunicación”, es de particular significación

para la educación superior, porque ella se caracteriza por ser un sistema en el cual se administran exclusivamente datos, informaciones y conocimientos. Silvio, (2000, p. 5)

El uso adecuado de tecnologías de información y comunicación, así como el de cualquier herramienta o factor del entorno del que se disponga puede facilitar innovaciones que en la actualidad sirvan para brindar un servicio que sobrepase las expectativas de los clientes y que en el futuro sirva como referente en el que se basen nuevas formas de calidad.

En síntesis, se puede decir que la calidad implica satisfacción de necesidades, satisfacción de expectativa y superación de la expectativa, siendo esta última el indicador de lo que en el futuro se consideraría como lo normal en calidad.

Estándares legales de calidad en instituciones de educación superior

A fin de garantizar una buena educación de nivel superior, el estado se encarga de velar por estándares mínimos de calidad que toda Institución de Educación Superior debe cumplir, esto se hace en cumplimiento de artículo 61 de la Constitución de la República de El Salvador que expresa que:

La educación superior se regirá por una ley especial. La Universidad de El Salvador y las demás del Estado gozarán de autonomía en los aspectos docente, administrativo y económico. Deberán prestar un servicio social, respetando la libertad de cátedra. Se regirán por estatutos enmarcados dentro de dicha ley, la cual sentará los principios generales para su organización y funcionamiento." Constitución de la República de El Salvador, (1983, Art. 61).

De tal modo que para garantizar una buena educación de nivel superior en cumplimiento del artículo 61 de la Constitución de la República de El Salvador, se creó una Ley de Educación Superior en el año 2014 la cual a su vez se apoya en un Reglamento General de la Ley de Educación Superior para el cumplimiento de sus normativas en referencia a calidad.

FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

REQUISITOS MÍNIMOS

Ley de Educación Superior Art.37.Los requisitos mínimos para que una Institución de Educación Superior conserve la calidad como tal, son los siguientes:

- a) Ofrecer al menos una carrera técnica o tecnológica, cuando se trate de un instituto tecnológico; al menos una carrera profesional técnica, científica o humanística, en el caso de un instituto especializado de nivel superior; y no menos de cinco carreras profesionales que cubran homogéneamente las áreas científicas, humanísticas y técnicas, cuando se trate de una Universidad.
- b) Disponer de los planes de estudios adecuados, actualizados al menos una vez en el término de duración de la carrera y aprobados para los grados que ofrezcan.
- c) Los docentes deben poseer el grado académico que se ofrece y el conocimiento específico de la materia que impartan. En casos excepcionales, cuando no existan profesionales en la especialidad que se requiere, el Ministerio de Educación, con la opinión favorable del Consejo de Educación Superior, podrá autorizar que realicen docencia, personas que no tengan el grado académico necesario, según se determine en el Reglamento de esta Ley.
- d) Realizar o mantener, por lo menos, un proyecto de investigación relevante por año, en las áreas que se ofrecen; para lo cual, deberán contar con presupuesto asignado y podrán ser apoyados con recursos públicos y privados. Los proyectos de investigación con duración mayor de un año, deberán reportar al Ministerio de Educación el avance anual de los mismos.
- e) Disponer de la adecuada infraestructura física, bibliotecas, laboratorios, campos de experimentación, centros de prácticas apropiados, y demás recursos de apoyo necesarios para el desarrollo de las actividades

docentes, de investigación y administrativas, que garanticen el pleno cumplimiento de sus finalidades.

f) Contar con una relación mínima de un docente por cada cuarenta estudiantes, sean aquéllos hora clase, tiempo parcial o tiempo completo. Dentro de esta relación mínima, al menos el veinticinco por ciento serán docentes a tiempo completo, debiendo estar distribuidos en todas las áreas que ofrecen; y,

g) Los proyectos de investigación y la consejería a los estudiantes serán asumidos, preferentemente, por los docentes a tiempo completo.

El Ministerio de Educación fijará a las instituciones de educación superior, conforme a un Reglamento de Educación no Presencial y con la opinión del Consejo de Educación Superior, las exigencias equivalentes a las condiciones referidas en este Artículo, cuando éstas apliquen metodología de enseñanza no presencial. Ley De Educación Superior, (2014, Art.37)

Para poder funcionar legalmente en el país, una Universidad debe ofrecer un mínimo de cinco carreras que estén relacionadas con las áreas científicas humanísticas y técnicas que dispongan de planes de estudio adecuados, actualizados al menos una vez en el término de duración de una carrera y aprobados para los grados que ofrezcan.

En el ámbito docente, con excepción de casos muy especiales en los que no haya profesionales en la especialidad que se requiere, que se cuente con la opinión favorable del Consejo de Educación Superior y se cuente con la aprobación del Ministerio de Educación. Las personas que ejerzan la docencia deben tener el grado académico que la institución ofrece y el conocimiento específico que la materia a impartir requiera. Por cada cuarenta estudiantes debe haber al menos un docente, sin importar que sea hora clase, tiempo parcial o tiempo completo. Los docentes a tiempo completo deben ser al menos el veinticinco por ciento de la cantidad total con la que cuente la institución y estos asumirán principalmente las responsabilidades referentes a proyectos de investigación y consejería de los estudiantes. Al menos una vez por año debe realizarse un proyecto de investigación significativo en las áreas que la institución ofrece. Dicha investigación debe contar con un presupuesto asignado y

puede ser apoyada por fondos públicos o privados. En caso de que algún proyecto tenga una duración mayor a un año deben presentarse informes de avance anual al Ministerio de Educación.

Los estándares legales proporcionan un nivel mínimo de calidad que debe tener una Institución de Educación Superior para poder brindar el servicio dentro del país de tal forma que cualquier Institución de Educación Superior que este legalmente establecida tiene como respaldo la garantía del Estado de que cumplirá con los requisitos necesarios de satisfacer las necesidades educativas de la población que acuda a dicho servicio.

Calidad en instituciones de educación superior de Latinoamérica

En materia de servicio educativo la calidad de la educación incide en la calidad de profesionales acreditados y a su vez en la calidad de servicios que la población en general reciba, siendo así que la calidad del servicio educativo tendrá que ver con la calidad del funcionamiento de la sociedad.

Para el CIE, (2007), el auge de la educación universitaria es importante para el funcionamiento de la sociedad actual, y como tal la calidad es un reto y una función que debe ser asumida por las Universidades, y al afrontarlo se debe tener presente la calidad en la docencia, la investigación y la extensión académica. CIE, (2007) citado en Duque&Gómez, (2014, p. 183)

Las Universidades como instituciones de educación superior son responsables de proveer a la sociedad de buenos profesionales tomando en cuenta que su influencia no se limita a los estudiantes sino a todas las personas que se relacionen con estos mientras permanecen en su periodo de estudio, mientras ejerzan su profesión una vez se hayan graduado y mientras alguien perciba que utilicen cualquier cosa que en la Universidad hayan aprendido en su vida diaria.

Mientras tanto, Arraya-Castillo, (2013) argumenta que la calidad del servicio es vista por las Universidades como un componente de la estrategia para satisfacer las necesidades de sus clientes, “los estudiantes”, aunque estos no son los únicos clientes, pues también estarían el personal administrativo, los profesores, el gobierno, las familias, las empresas y la

sociedad en general. Arraya-Castillo, (2013) citado en Duque&Gómez, (2014, p. 184)

La calidad en una Institución de Educación Superior se busca en primera instancia por la obligación legal que hay para poder brindar el servicio, pero hay otros factores que también impulsan su búsqueda. El factor económico es la principal fuente de motivación puesto que este permite acceder a todos los bienes y servicios que el dinero pueda comprar, debido a esto se origina una competencia por brindar mejores servicios, los estudiantes preferirán a las instituciones que les brinden mejor servicio para tener mejores oportunidades de ingresos en el futuro por lo que las Universidades tendrán que actualizarse aplicando la tecnología que su época le permita, la calidad de profesionales egresados de una institución será un indicador que influya en la preferencia de futuros clientes por lo que la Institución de Educación Superior que desee seguir brindando el servicio deberá mantener sus estándares de calidad al mayor nivel posible.

Las motivaciones para este tipo de investigaciones son múltiples, desde un marco jurídico que establece la obligación de ofrecer servicios educativos de calidad hasta adelantar mediciones como fuente de ventaja competitiva, para poder afrontar la dinámica global de la actual economía; además, es notorio que el surgimiento de nuevas formas de educación que afectan a la forma de relacionarse entre academia, docente y estudiante requiere la identificación de nuevas dimensiones de análisis para las herramientas de evaluación. Duque&Gómez, (2014, p. 185)

Partiendo de la importancia que tienen las instituciones de educación superior para el funcionamiento y desarrollo de la sociedad se debe establecer una serie de metas a superar para determinar que la institución y el servicio que brinda son de calidad

Con base en treinta años de servicios a las Universidades de América Latina y de numerosos proyectos educativos en los países de la región, el autor explica en este artículo su opinión sobre los diez desafíos principales de la institución universitaria en el siglo XXI. Estos son: El reto de construir una sociedad justa basada en el conocimiento; Afianzar la identidad cultural iberoamericana en un mundo globalizado; Transformar los sistemas

educativos de la región; Prolongar la educación durante toda la vida; Emplear eficazmente los nuevos medios tecnológicos disponibles; Hacer investigación científica y tecnológica de alta calidad; Vincular a las Universidades con las empresas; Resolver el problema del financiamiento universitario; Contribuir a la integración latinoamericana; y Cumplir bien las funciones universitarias tradicionales. Frente a sospechas difundidas sobre la relevancia actual y futura de estas instituciones, el presente artículo reafirma la importancia de la misión universitaria y la necesidad de cumplir con excelencia sus exigencias. Mayorga, (1999, p. 25)

Se tendría entonces que entre los principales desafíos de la Universidad estaría: Construir una sociedad justa basada en el conocimiento en la que las personas que tengan el conocimiento puedan propiciar una distribución equitativa de los recursos. Afianzar la identidad cultural iberoamericana en un mundo globalizado para reforzar el sentido de pertenencia de los estudiantes hacia su país de origen evitando la fuga de cerebros. Transformar los sistemas educativos de la región, elevando su cobertura de tal forma que todos puedan tener una educación de calidad. Prolongar la educación durante toda la vida, con un proceso de adquisición conocimientos y sus actualizaciones en áreas específicas. Emplear eficazmente los nuevos medios tecnológicos, las tecnologías de información y comunicación se actualizan constantemente por lo que quien pretenda educar debe dedicar parte del tiempo de actualización al aprendizaje de uso para estas herramientas. Hacer buena investigación científica y tecnológica para comprobar y ampliar las bases de los conocimientos que se imparten. Vincular a las Universidades con las empresas, de tal forma que se pueda modificar o fortalecer el currículo con base en las necesidades de quienes darán empleo a los estudiantes. Resolver el problema del financiamiento universitario, demostrando los beneficios que genera al estado en caso de que sea pública o a los patrocinadores en caso de que sea privada. Contribuir a la integración de América Latina, esto con el fin de que se hagan valer las voces de muchos pequeños países que por separado son insignificantes pero juntos pueden hacerse notar. Cumplir bien las funciones universitarias tradicionales, mientras las Universidades seguirán existiendo mientras mantengan el rumbo de realizar las funciones especializadas del conocimiento y la cultura de una sociedad.

En la actualidad una Institución de Educación Superior que busque la excelencia se estará esforzando por superarlos, una vez superados todos los desafíos de las Universidades latinoamericanas y en el futuro una vez se hayan cumplido todas las metas, el estándar de calidad se actualizará y habrá nuevas metas a cumplir para que se diga que se tiene el mayor nivel de calidad.

Calidad Académica

Tomando en cuenta que la calidad implica satisfacción de necesidades, satisfacción de expectativa y superación de la expectativa, se puede decir que para el área académica calidad implicaría un proceso en el que los estudiantes no solo reciban conocimientos en cantidades sino conocimientos de utilidad.

Dicho con otras palabras, el logro de la expansión cuantitativa de la educación (con el malestar e intranquilidad que dicho proceso ha podido provocar en muchos sistemas educativos) fue dejando paso paulatinamente a un esfuerzo de naturaleza cualitativa y a un nuevo discurso político
Marchesi et al, (2021, p. 114)

Aunque se sabe de un concepto exacto del termino calidad, al hablar de calidad académica podría decirse que “se trata de un término ambiguo, indefinido y polisémico” Marchesi et al, (2021, p. 116), al incluir una gran cantidad de factores y adherirle factores nuevos conforme avanza la civilización, resultaría difícil llegar a un acuerdo sobre un concepto en concreto, “en realidad, calidad significa cosas diferentes para distintos observadores y grupos de interés; no todos comparten las mismas percepciones de las prioridades para un cambio” OCDE, (1991, p. 21) citado en Marchesi et al, (2021, p. 116). La calidad en la educación sería centrada entonces en que los estudiantes reciban conocimientos de utilidad de forma efectiva, mediante la aplicación de técnicas, herramientas y en general el ambiente más propicio posible para que el servicio que reciben sea de lo mejor. Ahora bien, un terreno en un lugar céntrico, con una infraestructura adecuada, con herramientas modernas y personal debidamente capacitado es algo que cuesta dinero, en el caso del sector público son los impuestos del pueblo que no serían utilizados para el pago de deudas externas o para otras obras de similar importancia, por otra parte en el sector privado el dinero es el capital de trabajo de los inversionistas, si lo gastan en algo que no les traiga ganancias estarían

perdiendo la fuente de sustento de sus familias y de las familias de todos los que trabajen con ellos.

En primer lugar, las autoridades educativas (y no solamente ellas) han insistido en los retos que la mejora de la calidad de la educación plantea para el desarrollo económico. En una economía globalizada, en un contexto en que la riqueza de los países depende cada vez más de la capacidad de añadir valor en el proceso productivo, el nivel educativo de la población (o, si se prefiere, el capital humano acumulado) se revela como un bien de primer orden. Marchesi et al, (2021, p. 115)

Lograr que la calidad sea aplicada en el ámbito educativo, así como en cualquier sector público o privado requiere de convencer a las personas que están en el poder de que esto les traería algún tipo de ganancia, ganancia social para el sector público y ganancia económica para el sector privado.

Teoría sistémica y la relación de las variables en la empresa

Teoría sistémica

Una palabra implícita al hablar de administración en las organizaciones es interrelación que significa “correspondencia mutua entre personas, cosas o fenómenos” RAE, Real Academia Española, (2020, p. 26) implica entonces una relación en la que cada parte está conectada de manera directa o indirecta con las otras, incluso en ocasiones en las que esta conexión es difícil de notar.

LUDWIG VON BERTALANFFY, biólogo alemán, con su teoría general de sistemas, cuyo origen se encuentra en sus trabajos publicados entre 1930 y 1968, no pretende solucionar problemas ni proponer soluciones prácticas, pero sí formular conceptos que sean aplicables a la realidad empírica, los cuales son:

1. La existencia de una nítida tendencia hacia la integración en las diversas ciencias naturales y sociales. Dicha integración se orienta hacia una teoría de los sistemas.
2. La teoría de los sistemas puede ser una manera amplia de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, en especial las ciencias sociales. Esta teoría desarrolla principios unificadores que a la vez pueden llevar a la integración de la administración científica. Aldana de Vega et. al, (2011, p. 4)

Cuando un conjunto de piezas o personas se juntan y trabajan para obtener un objetivo en común se puede decir que se crea un sistema. “Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto” RAE, Real Academia Española, (2020, p. 27). Para estudiar la interrelación entre los sistemas se tiene una teoría general de sistemas (TGS) “que busca formular principios válidos para sistemas en general (antes llamados objetos), sea cual fuere la naturaleza de sus componentes y las fuerzas interactivas o de organización presentes en ellas.” Flórez&Thomas, (1993, pág. 113). La teoría general de sistemas abarca prácticamente todos los rubros de todas las ciencias que se puedan estudiar por lo que en esta tesis se toma principalmente en cuenta la teoría general de sistemas aplicada al sistema educativo que abarca el medio en el que se desenvuelven las instituciones de educación y la teoría general de sistemas aplicada a empresas para poder hablar de organización en las instituciones de educación superior ya que sin importar que sean públicas o privadas, las instituciones requieren de una organización en la interacción de las personas y equipos de trabajo que la conforman.

Relación de las características decisión, organización y calidad dentro la empresa

Dentro de esta investigación se tienen tres características que son decisión “determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.” RAE, Real Academia Española, (2020, p. 5), organización “la organización inteligente es un ente capaz de reaccionar de forma eficaz frente a los problemas que se presenten en el desarrollo de sus actividades cotidianas” Hernández&Cárdenas, (2018, p. 258) y calidad “adecuación de un producto o servicio a las características especificadas.” RAE, Real Academia Española, (2020, p. 5).

Las tres características de la investigación tienen una interrelación dentro de la institución en la que cada una puede influir o ser influida por la otra, de tal forma que las decisiones que se toman pueden estar regidas por normativas de la organización administrativa y así generar un nivel de calidad, también la organización administrativa puede modificarse en alguna medida por las decisiones de los altos mandos y estas decisiones a su vez también pueden estar influenciadas por necesidades percibidas para la mejora de la calidad. Dependiendo de la perspectiva que se tenga cualquiera de las tres características puede ser tomada como la principal influyente en las otras dos. Las características estudiadas dentro del sistema de la institución también son influidas por un macro sistema del que la institución misma es parte.

Relación de los sistemas educativo, político, económico y social.

En primera instancia, si se habla de sistema educativo debe mencionarse factores externos que inciden en él, como el sistema político, el sistema económico y el sistema social cuya incidencia resulta ser significativa en lo referente a educación.

El principio meritocrático liberal de la justicia redistributiva entiende que la construcción de la sociedad de los años cincuenta se basó en la visión de un sistema político funcional con la adscripción de las posiciones sociales a la capacidad y esfuerzo individual. De esta forma, a partir de legitimar la estratificación de la sociedad desde el Estado, comienza a utilizarse a la educación pública como institución que denota funcionalidad al sistema capitalista. Alvarado&Aránguiz, (2012, p. 192)

Las políticas de estado dictan el tipo de contenidos que los estudiantes deben aprender y las reglas que deben seguir las empresas que deseen brindar el servicio educativo para poder dar legitimidad a los títulos que las personas obtienen cuando finalizan sus estudios

Cualquier proceso formativo, incardinado en la consecución de sus variados objetivos, es demandante de una ingente cantidad de recursos, tanto humanos como materiales o financieros y, en todo caso, siempre escasos. Esta lógica emparentada con la más básica definición de Economía, justificaría por sí sola la necesidad de abordar el estudio económico de la educación. del Campo&Salcines, (2008, p. 46)

El factor económico implica la cantidad de ganancia que una institución puede tener de forma directa a través del pago de sus clientes en caso de que sea privada o de forma indirecta a través del pago de impuestos de los profesionales que egresan si es pública.

Se parte del presupuesto de que se necesita de un educador para conocer y aprender, y se admite de hecho que el maestro en nuestras sociedades no puede ser reemplazado. Es la manera de ser de la especie humana, una dotación de la existencia, que permite, a través del aprendizaje, desarrollar nuestros sentidos, las facultades, las habilidades, las destrezas y las aptitudes. Con ello se llega al patrimonio social y cultural que se ha construido bajo la dirección de los maestros: los procesos de inducción y de deducción en el conocimiento, los libros, los documentos, las bibliotecas, las investigaciones, y en general las ciencias, son todos testigos de los saberes educativos en la sociedad. Retamoso Rodríguez, (2007, p. 172)

El factor social incluye la influencia que ejercen los educadores en la cultura de quienes reciben el servicio educativo, los conocimientos pasan de una generación a otra a través del lenguaje verbal que da la persona que enseña y el lenguaje escrito que puede ser sugerido por esa misma persona dando de esa manera una forma a la sociedad en la que viven.

La combinación de principios políticos, pedagógicos y administrativos configura la estructura de los sistemas educativos a partir de los cuales se definen los niveles, los ciclos, la obligatoriedad y los criterios de articulación y de coordinación. Los niveles identifican los tramos en que los sistemas atienden el cumplimiento de las necesidades educativas que plantea la sociedad en un determinado contexto de espacio y de tiempo. Su duración tiene que ver con hacer explícitas estas necesidades sociales. Uribe Cortes, (2007, p. 127)

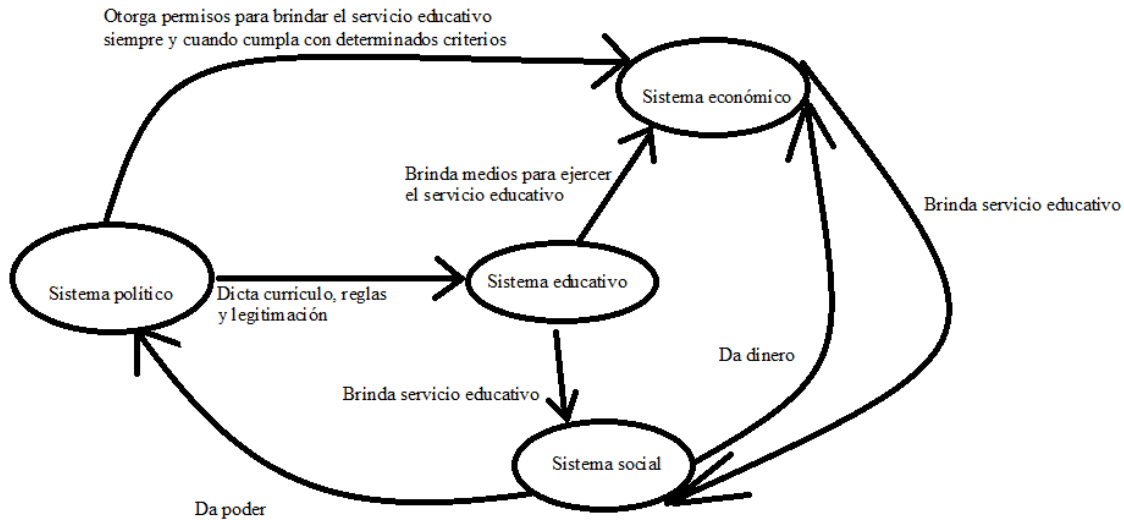


Figura 4 Esquema relación de sistemas a nivel macro. Elaboración propia.

A nivel macro la interrelación entre los sistemas social, político, económico y educativo podría verse de la siguiente manera: El sistema social da poder al político a través del voto, el sistema político dicta las reglas que considere más convenientes para que la sociedad prospere, entre ellas las relacionadas con el tipo de contenido a impartir por el sistema educativo, la legitimación de títulos para quien finalice sus estudios y permisos para que empresas pertenecientes al sistema económico brinden el servicio educativo, siempre que cumplan con los requerimientos de ley. El sistema económico se encarga junto con el sistema educativo de impartir el servicio de educación a través de instituciones privadas y públicas respectivamente, mientras las personas pertenecientes al sistema social pagan por el servicio recibido de forma directa si es en una institución privada o indirecta a través de sus impuestos si es en una institución pública. La cantidad de dinero que las personas pertenecientes al sistema social puedan brindar a los sistemas político y económico es directamente proporcional a los ingresos que reciban, para recibir mayores ingresos las personas deben tener una mejor preparación por lo que es esencial para los sistemas político y económico brindar un servicio educativo con la mayor calidad posible para que el sistema social tenga acceso a mayores ingresos y pueda brindar mayores beneficios. Una Institución de Educación Superior trabaja con la interacción de todos los sistemas en conjunto para lograr calidad.

Capítulo Tercero. Metodología

Sampieri señala que una investigación es “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” Hernández-Sampieri, (2014, p. 4). Para llevar a cabo una serie de procesos sistemáticos, críticos y empíricos es necesaria una adecuada metodología.

La palabra metodología es definida por el diccionario de la Real Academia Española como “conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal” RAE, Real Academia Española, (2020, p. 44), dentro de este concepto se encuentra la palabra “método” se refiere al “procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla” RAE, Real Academia Española, (2020, p. 45) siendo así que la metodología se refiere al conjunto de procedimientos que se siguen en una investigación para hallar la verdad y enseñarla.

Diseño de la investigación

Dado que el objetivo general es “determinar los elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior” se recurrió a un diseño etnográfico que se aplica de manera longitudinal, considerando que el tema de investigación tiene un sustento teórico suficiente para poner al detalle la forma en que las decisiones, la organización y la calidad se desarrollan en una Institución de Educación Superior.

Por su diseño, el estudio es “etnográfico” ya que el tema en concreto se estudia desde diferentes perspectivas, tomando en cuenta los puntos de vista de los sectores estudiantil y empresarial por parte de las Universidades

Los diseños etnográficos estudian categorías, temas y patrones referidos a las culturas. Desde civilizaciones antiguas, como el Gran Imperio inca, los mayas, la cultura mochica y el antiguo Egipto, hasta grupos y organizaciones actuales, como las grandes transnacionales del mundo, las etnias indígenas o los hinchas de un equipo de fútbol. Hernández-Sampieri, (2014, p. 482)

El estudio es desarrollado de forma “longitudinal” o “evolutiva” teniendo en cuenta que se busca hacer deducciones con base en los cambios que ocurrieron a lo largo del tiempo, es decir que es del tipo de “estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos.” Hernández-Sampieri, (2014, p. 159)

Enfoque de la investigación

El presente trabajo fue diseñado bajo el planteamiento metodológico de tipo cualitativo pues este es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación. Según *Sampieri* el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” Hernández-Sampieri, (2014, p. 7). Partiendo de las opiniones vertidas por las personas participantes de diferentes instituciones se busca llegar a una idea generalizada del funcionamiento de una institución estándar que al ser analizada pudiera servir como base para determinar los elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una institución de educación superior.

3.1 Participantes

Población

Se entiende por población al “conjunto de los elementos sometidos a una evaluación estadística mediante muestreo” RAE, Real Academia Española, (2020, p. 46). De la población total se saca un “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” Hernández-Sampieri, (2014, p. 173) conocido como muestra.

Para la presente investigación la población meta de estudio fueron personas que desempeñaran un alto cargo de jefatura dentro de sus Universidades, debido al perfil de participante que se buscó y el tipo de estudio que al ser cualitativo implica una mayor cantidad de análisis, se tomó una muestra no probabilística de tres participantes constituida por Lic. Edgar Armando Jiménez Yáñez Vicerrector de la Universidad Modular Abierta

(UMA), Licda. María Luisa Sevillano Vicerrectora de la Universidad de Oriente (UNIVO), Lic. José Modesto Ventura Vicerrector en la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTECS) y de forma adicional se contó con la información de una muestra no probabilística de tres estudiantes graduados de carreras universitarias que compartieron sus vivencias en la medida que su tiempo les dio la posibilidad. La muestra no probabilística consiste en un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” Hernández-Sampieri, (2014, p. 176), las muestras no probabilísticas se recogen con base en el criterio del investigador y en el caso del enfoque cualitativo, “al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos” Hernández-Sampieri, (2014, p. 190) de tal modo que los datos obtenidos tienen información de Universidades privadas y estudiantes con los que se puede tener una perspectiva desde los puntos de vista de empresa y cliente para el tema en concreto.

3.2 Técnicas e Instrumentos.

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española el término “instrumento” viene derivado de “escritura, papel o documento con que se justifica o prueba algo” RAE, Real Academia Española, (2020, p. 47). *Sampieri* añade además que un “instrumento de medición” es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” Hernández-Sampieri, (2014, p. 199). Siendo así que el instrumento de medición utilizado en esta investigación es un recurso para registrar información de utilidad para identificar algunos elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior.

Explicación de técnica de recolección de datos y herramientas utilizadas

La palabra “técnica” se refiere al “conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte” RAE, Real Academia Española, (2020, p. 47). Para esta investigación se

optó por la técnica de entrevista que según *Sampieri* “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” Hernández-Sampieri, (2014, p. 403). La técnica de entrevista resulta idónea para esta investigación debido a que la información que se busca recabar es normalmente manejada por personas que estén en puestos de jefatura dentro de una institución.

Teniendo en cuenta el contexto de pandemia que se tiene desde el año 2020 el contacto cara a cara debe evitarse en la medida de lo posible; por lo que las entrevistas fueron realizadas en un formato a distancia.

Para la técnica de entrevista el instrumento utilizado fue una guía o “protocolo de entrevista semiestructurada” Hernández-Sampieri, (2014, p. 407) de elaboración propia, dicho protocolo consiste en un cuestionario diseñado con preguntas abiertas que “no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” Hernández-Sampieri, (2014, p. 220) a fin de facilitar una entrevista cualitativa donde “pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera” Hernández-Sampieri, (2014, p. 460) que tiene como finalidad convertirse en una entrevista semiestructurada. “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” Hernández-Sampieri, (2014, p. 460)

Como herramientas tecnológicas que sirvieron para la aplicación del instrumento, se utilizó la aplicación de software de videoconferencia “Zoom” y el servicio de correo electrónico de google. Las entrevistas se realizaron en su mayoría a través de videoconferencias donde se aplicaba el cuestionario a las personas entrevistadas, haciéndoles saber que tenían la libertad de extenderse en los ítems que considerasen necesarios. Debido a la cantidad de información, todas las entrevistas a Vicerrectores se realizaron en dos sesiones y las entrevistas a los estudiantes se desarrollaron en una sola sesión larga. Por motivos de agenda la segunda parte de la entrevista de un Vicerrector y la entrevista completa de un estudiante se llevaron a cabo

vía correo electrónico donde los participantes plasmaron todos sus aportes en un cuestionario escrito.

Instrumento

Para identificar algunos elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior la entrevista está centrada en responder preguntas referentes a tres categorías:

- 1) Decisiones
- 2) Organización
- 3) Calidad

En la siguiente página se presenta el formato de instrumento para entrevistas con vicerrectores seguido del formato de entrevista para estudiantes.

Fecha: / /2021

INSTRUMENTO

La presente entrevista se desarrolla con el objetivo de determinar los elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior.

Nombre de la persona entrevistada: _____

Institución: _____

Formación: _____

Años de experiencia: _____

Cargo: _____

ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA MEJORA DE LA TOMA DE DECISIONES, ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD ACADÉMICA DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Para identificar algunos elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior la entrevista está centrada en responder preguntas referentes a tres categorías:

- 1) Decisiones
- 2) Organización
- 3) Calidad

Se presenta a continuación un protocolo de entrevista semiestructurada diseñada con preguntas abiertas que buscan dar la oportunidad a la persona entrevistada de expandirse en sus respuestas a fin cumplir con los objetivos.

Decisiones

Esta sección busca identificar elementos que influyen en la toma de decisiones dentro de una Institución de Educación Superior

1 - ¿Qué funciones específicas desarrolla en la institución?

2 - ¿Qué tipo de decisiones tiene que tomar en su cargo?

3 - ¿Qué implica para usted la toma de decisiones?

4 - ¿La toma de decisiones en la institución depende de autoridades superiores o hay algún protocolo a seguir?

5 - ¿Cómo afectan instinto, razón y entorno en su forma de tomar decisiones?

6 - ¿Qué factores externos a la Universidad influyen en su forma de tomar decisiones?

7 - ¿Qué factores internos de la Universidad influyen en su forma de tomar decisiones?

8 - ¿Cuentan con un manual de toma de decisiones internas?

Organización

La información obtenida de esta parte servirá para reconocer la forma de organización administrativa recomendada para una Institución de Educación Superior

9 - ¿Cómo está estructurado el organigrama de esta Universidad?

10 - Administrativamente, ¿Cuáles son las áreas más complicadas de una Universidad?

11 - ¿Cómo reaccionan los subsistemas, áreas o departamentos de la Universidad ante una situación problemática?

12 - ¿En qué medida ayudan las alianzas con otras instituciones en las decisiones de la Universidad?

13 - ¿Influye en algún momento el MINED en alguna decisión de la Universidad?

14 - ¿Incide en algún momento el sector estudiantil en las decisiones de la Universidad?

15 - ¿Cómo influye la demanda laboral en las decisiones de la Universidad?

Calidad

Con la información obtenida de esta parte se pretende definir los parámetros que debe cumplir una Institución de Educación Superior para garantizar que tiene calidad académica

16 - ¿Qué es la calidad académica para usted?

17 - ¿Hay algunos parámetros a cumplir para logra esa calidad?

18 - ¿Cuál es la diferencia entre los parámetros antiguos y los nuevos para cumplir con las expectativas de los clientes?

19 - ¿De qué manera cumple la Universidad con los requisitos de calidad mínimos que solicita el Estado para funcionar?

20 - ¿Cómo se adapta la Universidad para cumplir con las exigencias de calidad de sus clientes?

21 - ¿De qué manera se adapta la Universidad para brindar un servicio que sobrepase las expectativas de sus clientes?

Agradecimientos

La información brindada en esta entrevista, tanto los conocimientos generales como sus invaluable experiencias son gran utilidad para la presente investigación de tesis, razón por la cual le agradezco mucho por el aporte de sus conocimientos y por el tiempo que brindo para poder facilitarlos.

Resumen de entrevista

Fecha: / / 2021

INSTRUMENTO

La presente entrevista se desarrolla con el objetivo de determinar los elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior.

Nombre de la persona entrevistada: _____

Institución: _____

Carrera: _____

Ciclo que cursa: _____

ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA MEJORA DE LA TOMA DE DECISIONES, ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD ACADÉMICA DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Para identificar algunos elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior la entrevista está centrada en responder preguntas referentes a tres categorías:

- 1) Decisiones
- 2) Organización
- 3) Calidad

Se presenta a continuación un protocolo de entrevista semiestructurada diseñada con preguntas abiertas que buscan dar la oportunidad a la persona entrevistada de expandirse en sus respuestas a fin cumplir con los objetivos.

Decisiones

Esta sección busca identificar elementos que influyen en la toma de decisiones dentro de una Institución de Educación Superior

1 - ¿Cuánto tiempo tiene de estudiar a nivel universitario?

2 - ¿Qué implica para usted la toma de decisiones?

3 - ¿Cómo influye el entorno cultural social y económico en su forma de tomar decisiones referentes a educación?

4 - ¿Cómo influyen su personalidad y habilidades innatas en su forma de tomar decisiones referentes a educación?

Organización

La información obtenida de esta parte servirá para reconocer la forma de organización administrativa recomendada para una Institución de Educación Superior

5 - ¿Sabe usted a que autoridad o departamento acudir en caso de querer resolver alguna situación dentro de la Universidad?

6 - ¿Ha tenido la necesidad de acudir a alguna autoridad o departamento de la Universidad por algún reclamo o tramite?

7 - ¿Cómo considera que deberían reaccionar los subsistemas, áreas o departamentos de la Universidad para solucionar de la mejor forma posible una situación problemática?

8 - ¿Sabe usted con qué instituciones tiene alianzas o convenios la Universidad?

9 - ¿Siente usted que influyen de algún modo las alianzas con otras instituciones en las decisiones de la Universidad en la que estudia?

10 - ¿Cómo percibe la influencia del Ministerio de Educación en decisiones de la Universidad?

11 - ¿Ha participado usted en proyectos de la Universidad en los que haya tenido que tomar decisiones relevantes para la realización de los mismos?

12 - ¿Siente usted que influye la demanda laboral en las decisiones de la Universidad sobre el proceso educativo?

Calidad

Con la información obtenida de esta parte se pretende definir los parámetros que debe cumplir una Institución de Educación Superior para garantizar que tiene calidad académica

13 - ¿Qué es la calidad académica desde su punto de vista?

14 - ¿Hay algunos elementos importantes a cumplir para logra esa calidad?

15 - ¿Cuál es la diferencia entre los elementos que se consideraban importantes antes y en la actualidad para cumplir con sus expectativas como cliente?

16 - ¿Siente que la Universidad se adapta para cumplir con sus exigencias de calidad como cliente?

17 - ¿Siente que en algún momento la Universidad ha logrado sobrepasar sus expectativas como cliente?

18 - ¿Ha mejorado su rendimiento académico en comparación al que tenía antes de iniciar sus estudios universitarios?

19 - ¿Siente que ha perfeccionado sus conocimientos en referencia a la carrera que eligió?

20 - ¿Su estilo de vida es diferente que el que tenía antes de iniciar sus estudios universitarios?

Agradecimientos

La información brindada en esta entrevista, tanto los conocimientos generales como sus invaluable experiencias son gran utilidad para la presente investigación de tesis, razón por la cual le agradezco mucho por el aporte de sus conocimientos y por el tiempo que brindo para poder facilitarlos.

Resumen de entrevista

3.3 Estrategia de análisis de datos

Para la aplicación de la guía o “protocolo de entrevista semiestructurada” Hernández-Sampieri, (2014, p. 407), que sirvió como instrumento se utilizó la técnica de entrevista. Entrevistar a las personas seleccionadas implica “que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro” Hernández-Sampieri, (2014, p. 233), el fin determinado en este caso fue tratar las categorías mencionadas en el apartado anterior.

En una investigación cuantitativa pueden usarse algunos elementos de la entrevista como el hecho de hacer preguntas a la persona que facilita los datos, aunque serían preguntas que buscarían respuestas puntuales. Por otra parte, en esta investigación que es de enfoque cualitativo se utilizó una entrevista de tipo semiestructurado. “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” Hernández-Sampieri, (2014, p. 460) de tal forma que se hicieron preguntas abiertas que permitieron a la persona entrevistada responder y expandir su respuesta en las áreas que consideró como oportunas, gracias a la entrevista se pudo llevar a cabo el proceso de análisis de datos.

La palabra análisis se refiere a la “distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición” RAE, Real Academia Española, (2020, p. 49), en una investigación cuantitativa en la que se usen encuestas el análisis viene posterior a la aplicación de las encuestas en las que se recolectarían datos, sin embargo para efecto de una investigación cualitativa “la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo” Hernández-Sampieri, (2014, p. 418) de tal forma que los datos se analizan en tiempo real mediante la observación e interpretación de todos los eventos que suceden dentro de la entrevista, detalles referentes a la forma en que la persona entrevistada responde y los puntos adicionales que puedan derivar de las respuestas de la persona entrevistada.

En el análisis de los datos, la acción esencial consiste en que se reciben datos no estructurados, a los cuales se les proporciona una estructura. Los datos son muy variados, pero en esencia consisten en observaciones del

investigador y narraciones de los participantes: a) visuales (fotografías, videos, pinturas, entre otras), b) auditivas (grabaciones), c) textos escritos (documentos, cartas, etc.) y d) expresiones verbales y no verbales (como respuestas orales y gestos en una entrevista o grupo de enfoque), además de las narraciones del investigador (anotaciones o grabaciones en la bitácora de campo, ya sea una libreta o un dispositivo electrónico). Hernández-Sampieri, (2014, p. 418)

Población, técnica y limitantes

Debido a que la cantidad de estudiantes graduados entrevistados es baja y en su mayoría no pertenecían a las Universidades estudiadas no se puede atribuir su nivel de satisfacción o insatisfacción a las mismas, sin embargo, se puede tener su perspectiva de lo que consideran debe mantenerse o modificarse para considerar que una institución es de calidad y contrastarla con el resultado general de las Universidades que son las que se tomarían principalmente en cuenta para tener una idea del funcionamiento estándar de ese tipo de institución.

Dado que en una entrevista semiestructurada hay libertad para expandirse en las respuestas, los resultados generales de los instrumentos, tanto de Vicerrectores como de estudiantes serían analizados de acuerdo con la concordancia encontrada en sus respuestas, mencionando como punto principal las opiniones de los Vicerrectores que serían secundadas por las opiniones de los estudiantes que encajen en cada punto ya sea a favor o en contra, dando como resultado ideas generales que puedan servir como base para determinar los elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior. Lo que se busca con los resultados no es decir que alguna de las instituciones estudiadas está brindando mejor calidad que otra sino obtener datos de los participantes que al ser combinados con la información bibliográfica faciliten el proceso de llegar a una conclusión en la que se pueda determinar elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior “X” que podría ser la que alguna persona que llegue a leer el resultado final de este documento haya planeado fundar en algún momento.

Procedimiento para triangulación de resultados

Tanto en el instrumento dirigido a los Vicerrectores como en el que está dirigido a los estudiantes se inicia con una parte de datos personales que facilitan identificar a la persona como idónea para proseguir con el instrumento. Los siguientes párrafos del mismo se dividen en las tres categorías principales de la investigación que son: Decisiones (toma de decisiones), Organización (organización administrativa) y Calidad (calidad académica).

En la sección de decisiones se inicia averiguando sobre las experiencias que los participantes han tenido en su campo, preguntas sobre las funciones específicas y el tipo de decisiones que se deben tomar en el cargo para los Vicerrectores o sobre el tiempo que tienen de estudiar a nivel universitario o la influencia del entorno cultural social y económico en su forma de tomar decisiones para el caso de los estudiantes, son preguntas destinadas a indagar sobre experiencias previas en el rol desde el que están siendo entrevistados. Tanto en la entrevista a vicerrectores como en la entrevista a estudiantes se pregunta sobre lo que implica la toma de decisiones para tener una idea de lo que significa tomar una decisión en sus respectivas áreas. En las entrevistas con estudiantes se preguntó sobre la influencia de su personalidad y habilidades innatas en su forma de tomar decisiones, con lo que se esperaba averiguar la influencia de factores internos de los estudiantes al momento de tomar decisiones, por otro lado, siempre en la forma de tomar decisiones se incluyeron más puntos a indagar en el caso de los Vicerrectores que no solo debían tomar decisiones como entes individuales sino como jefaturas de una institución educativa, se incluyeron ítems referentes a la toma de decisiones en la institución en donde se preguntaba si las decisiones eran tomadas con base en autoridades superiores o si había algún protocolo a seguir con el propósito de averiguar la influencia de la institución en la toma de decisiones, se preguntó también sobre la influencia de factores internos de la persona como instinto, razón y entorno en su forma de tomar decisiones, se preguntó sobre la influencia de factores externos e internos a la institución que pudieran influir en su forma de tomar decisiones y se preguntó sobre si contaban con un manual de toma de decisiones internas, esta última pregunta para los Vicerrectores servía para detallar sobre los métodos internos de toma de decisiones y para introducir a la sección de organización.

En la sección de organización se inicia preguntando a los Vicerrectores sobre la estructura del organigrama de su Universidad pues con base en este se puede saber sobre los subsistemas con los que la institución cuenta, una vez adentrados en el tema de las áreas que estarían bajo la responsabilidad de los Vicerrectores se procedería a preguntarles sobre las áreas que ellos consideren más complicadas, comprendiendo por complicadas aquellas que requieren más atención dentro de la institución. Siempre en el tema referente al organigrama se pregunta esta vez a los estudiantes sobre el conocimiento de autoridades o departamentos a los cuales acudir en caso de querer resolver alguna situación dentro de la Universidad y se corrobora preguntándoles si han tenido la necesidad de acudir a alguna autoridad o departamento de la Universidad por algún reclamo o tramite. En el entorno de la organización de los subsistemas se les preguntó a los Vicerrectores sobre la forma en que estos reaccionan ante una situación mientras que a los estudiantes se les preguntó sobre la forma en que estos deberían reaccionar ante una situación con lo que aparte de tener una idea sobre la reacción de los subsistemas de la institución se tendría también material sobre el cumplimiento de expectativas que de manera sutil iniciaría la relación de la sección de organización con la siguiente sección referente a calidad. Al igual que en la sección de decisiones, en la sección de organización se tomarían en cuenta factores externos a la institución empezando por interrogar a los Vicerrectores sobre los beneficios de las alianzas con otras instituciones mientras que en el caso de los estudiantes habría que ahondar un poco más preguntando primero sobre el conocimiento de alianzas de sus instituciones y luego sobre los beneficios que habían percibido de las mismas. La siguiente influencia externa sería el MINED como ente del gobierno más cercano a las instituciones educativas donde se preguntaría a los Vicerrectores por la influencia del MINED en la Universidad y a los estudiantes se les preguntaría por la percepción de influencia del MINED en la Universidad. Otra influencia para la Universidad y quizá la más importante serían los estudiantes donde se le preguntaría a los Vicerrectores sobre su influencia en la Universidad mientras que a los estudiantes se les preguntaría sobre su participación en proyectos de la Universidad en los que hubieran tenido alguna participación relevante. Como último punto de influencia en la organización de la Universidad se preguntaría a los Vicerrectores sobre la influencia de la demanda laboral en las decisiones de la Universidad mientras que a los estudiantes se les pregunta sobre su percepción de la influencia de la demanda laboral en la Universidad.

La sección de calidad inicia indagando sobre el concepto de calidad académica que tienen tanto los Vicerrectores como los estudiantes, seguido de los parámetros que cada grupo percibe como necesarios para lograr esa calidad y las diferencias que cada grupo percibe entre los elementos que eran relevantes anteriormente y los que son relevantes en la actualidad. Tomando en cuenta que la calidad se divide en tres niveles tomando como más bajo el cumplimiento de necesidades, como medio el cumplimiento de expectativas y el más alto la superación de expectativas se preguntó a los Vicerrectores sobre la manera en que cumple la Universidad con los requisitos de calidad mínimos que solicita el Estado para funcionar, la forma en que la Universidad se adapta para cumplir con las exigencias de calidad de sus clientes y la manera en que se adapta la Universidad para brindar un servicio que sobrepase las expectativas de sus clientes, mientras se preguntó a los estudiantes sobre si sentían que la Universidad se adapta para cumplir con sus exigencias de calidad como clientes y si en algún momento la Universidad ha logrado sobrepasar sus expectativas como clientes, datos que serían corroborados al preguntarles sobre la mejora de su rendimiento académico en comparación al que tenía antes de iniciar sus estudios universitarios, el perfeccionamiento de sus conocimientos en referencia a la carrera que eligieron y si su estilo de vida es diferente que el que tenía antes de iniciar sus estudios universitarios.

Capítulo Cuarto. Análisis y discusión de resultados

Durante la investigación se hizo un estudio con la colaboración de Vicerrectores de tres Universidades diferentes para tener una perspectiva general de lo que implica determinar los elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior. Se realizó además un estudio paralelo con tres estudiantes graduados de sus carreras en Universidades aleatorias utilizando un instrumento similar al de los Vicerrectores para complementar la información obtenida con información de clientes

4.1 Descripción e interpretación de resultados

Los resultados fueron obtenidos mediante la técnica de entrevista que implica “que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro” Hernández-Sampieri, (2014, p. 233) dicha entrevista se aplicó con un protocolo de entrevista semiestructurada. “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” Hernández-Sampieri, (2014, p. 460) de tal forma que las personas entrevistadas tuvieron la oportunidad de brindar datos adicionales cuando lo consideraron conveniente. Cabe aclarar que esta comparación no busca en ningún momento señalar si alguna institución es mejor o peor, las instituciones escogidas fueron tomadas en cuenta por su reconocimiento a nivel nacional y su trayectoria que garantiza la experiencia necesaria con la que se busca encontrar similitudes que aporten a identificar elementos que influyen en la toma de decisiones dentro de una Institución de Educación Superior, reconocer la forma de organización administrativa recomendada para una Institución de Educación Superior y definir los parámetros que debe cumplir una Institución de Educación Superior para garantizar que tiene calidad académica

Triangulación de los resultados entre ambos sectores retomados

Como se puede observar en los cuadros, las Universidades dan todo de sí para brindar un servicio con la mayor calidad posible mientras que los estudiantes graduados de sus carreras respondieron de la forma más honesta que les fue posible. Con el propósito de formarse una idea del potencial de error en los resultados de estudio se hace notar que debido a que la cantidad de estudiantes graduados entrevistados es baja y en su mayoría no pertenecían a las Universidades estudiadas no se puede atribuir su nivel de satisfacción o insatisfacción a las mismas, sin embargo, se puede tener su perspectiva de lo que consideran debe mantenerse o modificarse para considerar que una institución es de calidad y contrastarla con el resultado general de las Universidades para determinar los elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior. Se presentan a continuación las secciones “datos generales”, “decisiones”, “organización” y “calidad” subdivididas en: “objetivo” que indica el objetivo específico relacionado con la sección a tratar; “resultados” que muestra el contraste de resultados entre los grupos de Vicerrectores y estudiantes; “teoría” que indica las partes del marco teórico en donde se puede encontrar mayormente el material relacionado con los datos obtenidos; “interpretación” donde se busca dar una explicación de los resultados con base en la teoría.

Datos generales

Resultados

Como datos generales, los resultados del ítem 1 en el caso de los Vicerrectores y el ítem 1 en el caso de los estudiantes graduados demuestran que los Vicerrectores tienen un amplio conocimiento de las funciones. Por su parte las tres personas participantes de las entrevistas con estudiantes fueron graduadas de estudios universitarios con un tiempo promedio de 8 y 10 años de estudio más 1 año de estudios adicionales, durante su época de estudio las

personas participantes se esforzaron para superar los obstáculos del entorno según mencionaron en el ítem 3 de las entrevistas con estudiantes graduados.

Teoría

En el marco teórico de la presente investigación, específicamente en el apartado “Bases biológicas de la toma de decisiones” se menciona la influencia de las experiencias en las acciones de los individuos.

Interpretación

El amplio conocimiento en sus funciones para el caso de los Vicerrectores es probablemente atribuible a su experiencia y estudios previos manifestados en la ficha de datos. De la misma forma las experiencias que superaron los estudiantes en su época de estudio puede darles una perspectiva más amplia de la que tendría un estudiante recién llegado.

Decisiones

Objetivo: Identificar elementos que influyen en la toma de decisiones dentro de una Institución de Educación Superior

Decisiones personales

Resultados

En el área de decisiones, los resultados del ítem 2 de los Vicerrectores mencionan que las decisiones en Vicerrectoría están consideradas desde el punto de vista técnico con planes de estudio o capacitación al personal docente, académico cuando hay casos específicos planteados por los estudiantes y administrativo cuando se trata de finanzas. Todas las decisiones que se toman son regidas bajo el respeto de las normas institucionales, de acuerdo con los resultados del ítem 3 en el caso de los Vicerrectores y el ítem 2 en el caso de los estudiantes graduados se puede notar que los Vicerrectores reconocen el compromiso que implica la toma de decisiones en un puesto de mando que puede afectar tanto al personal como a los estudiantes por lo que manifiestan que cada decisión debe ser tomada con

responsabilidad, con la mayor información posible y siempre apegados a las normativas de la institución. Mientras los estudiantes graduados manifiestan que la toma de decisiones implica proyectarse para poder afrontar las consecuencias de las opciones tomadas y las posibilidades desechadas.

Teoría

En referencia a los conceptos de decisión, en el marco teórico, al inicio del primer tema se trata la “Definición de decisión”. Adicionalmente sobre la forma en que consideran que debe tomarse las decisiones está relacionada con el apartado “Tipos de decisiones”

Interpretación

Se puede notar una coincidencia en el hecho de que ambas partes reconocen la responsabilidad y el compromiso que se debe tener a la hora de tomar decisiones para poder afrontar sus consecuencias de la mejor forma posible, así mismo la búsqueda de tomar las decisiones en la condición de mayor certeza posible para garantizar que se elijan las opciones con mayor probabilidad de éxito.

Decisiones en una organización.

Resultados

Según las respuestas del ítem 4 de la entrevista de los Vicerrectores, las decisiones en las instituciones están descentralizadas, generalmente divididas en tres áreas que representan a las máximas autoridades de la institución. En los ítems 6 y 7 de las entrevistas con Vicerrectores se confirma que se toman en cuenta factores externos e internos mediante autoevaluaciones para ayudarse a tomar decisiones y en el ítem 8 siempre de las entrevistas con Vicerrectores se confirma que las Universidades cuentan con manuales de procedimientos, reglamentos, códigos de ética y descriptores de puesto que indican los procedimientos a seguir durante las situaciones registradas que son actualizadas periódicamente. Según el ítem 5 de las entrevistas con los Vicerrectores, aunque en el ámbito laboral es la razón la que debe prevalecer en decisiones que sigan los lineamientos si se toma en cuenta el contexto del entorno para adaptarse a la situación y la empatía para medir las consecuencias que puede traer una decisión de tal modo que buscan tomar las decisiones más beneficiosas para las partes involucradas que estén apegadas a los reglamentos. Así también

se puede notar en el ítem 4 de la entrevista con estudiantes graduados que las características individuales que diferenciaban a las personas participantes les brindaron ventajas en determinadas situaciones con las que definieron los roles en los que encajaban con mayor facilidad.

Teoría

Para estos ítems, en lo referente a las decisiones dentro de la institución se puede tomar del marco teórico el apartado “Toma de decisiones dentro de una organización” y se retoma el apartado “Teorías Psicológicas” en referencia a la influencia de instinto, razón y entorno.

Interpretación

De las máximas autoridades de la institución vendrían los principales protocolos a seguir en casos que ya estén contemplados o registrados. Una persona en puesto de Vicerrector no puede tomar decisiones de manera antojadiza, sino que debe ceñirse en la medida de lo posible a los protocolos establecidos por autoridades superiores.

Dado que hay casos que no se apegan totalmente a los protocolos, los Vicerrectores reconocen que el instinto, la razón y el entorno tienen incidencia en las decisiones que se toman normalmente, por lo que se puede decir que, aunque haya protocolos que indiquen pautas a seguir para las situaciones que se presenten, hay también factores internos reconocidos tanto por Vicerrectores como por estudiantes graduados que inciden en variantes de los resultados finales que aun cuando sean apegados a lo que se supone que deben ser llevan el toque característico de las personas responsables.

Se identifica como elementos que influyen en la toma de decisiones dentro de una Institución de Educación Superior: Factores internos relacionados con conocimiento y experiencias individuales además de factores externos relacionados con el contexto de la situación

Organización

Objetivo: Reconocer la forma de organización administrativa recomendada para una Institución de Educación Superior

Organización administrativa

Resultados

En el área de organización, de acuerdo con el ítem 9 de las entrevistas a Vicerrectores las Universidades tienen organigramas estructurados en donde se tiene como máxima autoridad a las personas que la fundaron y a nivel académico a la rectoría, seguidamente la Vicerrectoría tendría contacto con las facultades. Dentro de la organización al hablar de las áreas más complicadas, tomando por complicada al área que requiere mayor atención en una Universidad las personas entrevistadas coincidieron en el ítem 10 de las entrevistas a Vicerrectores que el área académica es la más importante para el funcionamiento de una institución educativa porque esta cubre en esencia el servicio que se ofrece a los clientes. Seguida muy de cerca está el área financiera que facilita a través de los ingresos de capital el acceso a los recursos que docentes y estudiantes requieren para llevar a cabo el proceso de educación. Siempre en el área de organización, en el ítem 5 de la entrevista con estudiantes graduados manifestaron que las instituciones en las que las personas participantes estudiaron les hicieron accesible la debida información sobre las autoridades a las cuales debían acudir en caso de buscar resolución a una situación y se pudo comprobar con las respuestas del ítem 6 de la entrevista con estudiantes graduados que las instituciones en las que las personas participantes estudiaron les brindaron una solución en las situaciones donde hubo necesidad. Sobre la forma en que deberían resolverse las situaciones según los estudiantes, en el ítem 7 de la entrevista con estudiantes graduados, al hablar sobre la forma en que deberían reaccionar los subsistemas, áreas o departamentos de la Universidad para solucionar de la mejor forma posible una situación problemática, las personas parecen coincidir en el deseo de agilizar los trámites y resolverlos de una forma sencilla. El ítem 11 de las entrevistas a Vicerrectores habla sobre la forma en que reaccionan los subsistemas, áreas o departamentos de la Universidad ante una situación, de acuerdo con las respuestas obtenidas, en primera

instancia cada departamento busca dar resolución a las situaciones que se le presenten valiéndose de los recursos y la autoridad que la institución les confiere, cuando un caso demuestra superar las capacidades de un departamento se remite a la instancia inmediata superior para que pueda ser resuelto y en caso de que no se llegue a una solución se repite el procedimiento hasta que pasa a un área en la que se tiene la autoridad y los recursos suficientes para brindar una solución.

Teoría

Se tomó en cuenta “Organización administrativa dentro de una Institución de Educación Superior” para lo relacionado con la interacción de sistemas dentro de la institución.

Interpretación

Las respuestas vertidas en estos ítems reflejan la condición necesaria en lo relacionado al funcionamiento de subsistemas áreas o departamentos para satisfacer las expectativas de los clientes.

El protocolo de reacción de las Universidades parece coincidir con la forma en que los estudiantes graduados entrevistados consideran que deben solventarse las situaciones, esto puede ser el producto de autoevaluaciones de las Universidades, aunque fuera de la causa, el nivel de apego que haya entre el protocolo y el actuar real que perciban los estudiantes puede servir como introducción al nivel de calidad percibido por los estudiantes.

Interacción de la institución con el entorno

Resultados

El ítem 12 de las entrevistas a Vicerrectores indaga sobre medida ayudan las alianzas con otras instituciones en las decisiones de la Universidad, a lo que las personas entrevistadas respondieron que las alianzas se establecen para brindar beneficios a la institución, primordialmente a estudiantes y docentes a través de las oportunidades de conocimientos y recursos que las instituciones aliadas ofrecen. La percepción sobre las alianzas en el ítem 8 de la entrevista con estudiantes graduados refleja que las personas participantes saben principalmente de alianzas de sus Universidades por proyectos en los que participaron y en el ítem 9 siempre de la entrevista con estudiantes graduados expresaron que reconocen que

el cumplimiento de lineamientos con las instituciones aliadas puede tener incidencia con las decisiones de una Universidad. Reconocen también que las alianzas con las instituciones en las que realizaron proyectos influyeron para darles como estudiantes una mayor percepción del área laboral.

En el ítem 13 de las entrevistas a Vicerrectores las personas participantes confirman que el MINED es el ente regulador de la educación en el país por lo que tiene influencia en las instituciones educativas, no de forma directa sino indirecta a través del cumplimiento de las leyes. Esto concuerda con la percepción obtenida en el ítem 10 de la entrevista con estudiantes graduados donde la influencia del Ministerio de Educación en decisiones de la Universidad es reconocida por las personas participantes la influencia del Ministerio de Educación en el cumplimiento de instrucciones y requisitos de las Universidades

Sobre la relación de los estudiantes con la organización de las Universidades el ítem 14 de las entrevistas a Vicerrectores refleja que a través de diferentes métodos se logra un mismo fin. Al preguntar en el ítem 11 de la entrevista con estudiantes graduados sobre la participación en proyectos de la Universidad en los que haya tenido que tomar decisiones relevantes para la realización de los mismos, se encontró que las Universidades en las que estudiaron las personas participantes si organizaron proyectos, aunque en ninguno de los casos manifestaron haber tenido que tomar una decisión relevante para el cumplimiento de los mismos.

Sobre la relación de la demanda laboral con la forma en que las Universidades preparan a los estudiantes, el ítem 15 de las entrevistas a Vicerrectores muestra que las Universidades realizan estudios de mercado a través de diferentes métodos para tener una idea de las carreras que brindarían éxito económico a sus estudiantes con mayor facilidad. Mientras en este mismo tema la opinión recogida en el ítem 12 de la entrevista con estudiantes graduados refleja que las Universidades en opinión de las personas participantes parecen estar preparando a sus profesionales para el mercado laboral, aunque de acuerdo con las respuestas obtenidas todavía hay vacíos a solventar con experiencias que parecen conseguirse solo en la práctica laboral.

Teoría

Se tomó en cuenta el tema “Teoría sistémica y la relación de las variables en la empresa” del marco teórico y más específicamente el apartado “Relación de los sistemas educativo, político, económico y social” para lo relacionado con la interacción de la institución con otros sistemas.

Interpretación

La organización de una Universidad puede verse influenciada por factores externos que incidan en su mejoría, las alianzas pueden facilitar para los estudiantes el acceso a conocimientos desde el punto de vista extranjero, para docentes capacitaciones que les permiten ser profesionales competitivos a nivel internacional, para la Universidad prestigio y para las instituciones aliadas el acceso a mejores profesionales. La finalidad de las alianzas es mantener una relación ganar ganar. con esto se puede ver que las alianzas de las Universidades con instituciones externas pueden tener efectos positivos que son percibidos por los estudiantes en los proyectos que realizan, la percepción de estas mejoras también es parte de la percepción de calidad.

La organización de una Universidad debe regirse con base en leyes que son dictadas por el sistema político y supervisadas por el MINED que termina teniendo una influencia indirecta.

La influencia de los estudiantes llaga a las Universidades a través de diferentes métodos que pueden ser una escucha activa, seguimiento de casos o escucha de representantes con conocimiento de la situación. El que no haya podido encontrarse la influencia que los estudiantes percibieran tener en proyectos de sus Universidades puede deberse al hecho de que cada Universidad toma la influencia de los estudiantes por diferentes métodos.

Sobre la relación con el área laboral, la forma en que la educación se apege a los casos de la vida real influiría en la calidad de servicio percibida por los estudiantes.

Se reconoce como la forma de organización administrativa recomendada para una Institución de Educación Superior aquella que internamente distribuya las tareas por departamentos que tengan autoridad acorde a sus obligaciones de tal manera que se puedan solventar las necesidades en el nivel más bajo posible de la jerarquía de la institución, mientras de forma externa se adapte a las necesidades de la sociedad y aproveche las alianzas a las que pueda acceder.

Calidad

Objetivo: Definir los parámetros que debe cumplir una Institución de Educación Superior para garantizar que tiene calidad académica

Parámetros de calidad de los participantes

Resultados

La calidad es vista de diferentes formas de acuerdo con las opiniones vertidas en el ítem 16 de las entrevistas a Vicerrectores, los conceptos de calidad son diferentes por cada persona, aunque todos están enfocados a brindar el mejor servicio posible. En este mismo concepto de calidad en el ítem 13 de la entrevista con estudiantes graduados las opiniones parecen coincidir en el requerimiento utilidad para el campo laboral de la vida real para determinar que reciben un servicio de calidad.

Al hablar sobre los parámetros requeridos para que haya calidad se contó con la opinión de los Vicerrectores en el ítem 17 de las entrevistas a Vicerrectores y de los estudiantes graduados en el ítem 14 de la entrevista con estudiantes graduados. Los participantes de las entrevistas a Vicerrectores reconocen la importancia de personal, infraestructura y equipo como elementos necesarios para lograr calidad en la institución. Como base para brindar dichas afirmaciones toman la combinación de información teórica de manuales y la información práctica de sus años de experiencia. Por su parte los participantes de la entrevista con estudiantes graduados manifestaron que los elementos considerados para lograr calidad académica pueden resumirse en especialización y actualización. Adentrando en las diferencias de los parámetros antiguos y los nuevos, en el ítem 18 de las entrevistas a Vicerrectores se obtuvo que los elementos o datos considerados importantes para brindar un servicio de calidad varían a través del tiempo. Por otro lado, en el ítem 15 de la entrevista con estudiantes graduados, de acuerdo con los participantes, en la época en que iniciaban estudios veían el precio como único factor para elegir una Universidad

Teoría

Se tomó en cuenta los conceptos con los que inicia el tema “Calidad en instituciones de educación superior”

Interpretación

Las diferencias en los conceptos de cada persona revelan aquello que toman como primordial al momento de tomar decisiones, varía de persona en persona porque al igual que las huellas dactilares la personalidad de cada individuo tiene sus propias variantes. Nuevamente se manifiesta que se puede llegar a un mismo resultado con conceptos de calidad propios de cada participante que les han servido para brindar un buen servicio a los estudiantes.

El ítem 13 de las entrevistas con estudiantes referente a la calidad académica desde el punto de vista de los estudiantes puede requerir especial atención por parte de las instituciones, ciertamente todas las instituciones ponen el mayor de sus empeños en brindar calidad académica, sin embargo, el que un servicio sea de calidad es decisión de la persona que lo consume. De hecho, al prestar atención a las respuestas de los Vicerrectores para los siguientes ítems se puede notar que precisamente los requerimientos de especialización y las actualizaciones son puntos que se consideran claves para lograr calidad.

Siguiendo con los datos o factores que se toman como necesarios para valorar la calidad, incluso si un parámetro muestra mantenerse en el tiempo los indicadores que dictaminan si se cumple cambian para adaptarse a los contextos actuales. Un punto en el que todos podrían coincidir es que cumplir con los requisitos de calidad antiguos no da garantía de tener buena calidad en la actualidad. Las perspectivas de los estudiantes cambian con el tiempo, pasando de tener el precio como único parámetro para determinar la elección de una Universidad a considerar diversos aspectos a medida adquieren nuevas experiencias. En la actualidad se menciona que la trayectoria y la actualización constante en los docentes son factores determinantes para afirmar que una Universidad ofrece calidad académica.

Satisfacción de necesidades

Resultados

En referencia al cumplimiento de los estándares de calidad de las Universidades, para el nivel mínimo, el cumplimiento de los requisitos de calidad mínimos que solicita el Estado para funcionar se tiene en el ítem 19 de las entrevistas a Vicerrectores que el cumplimiento de la

Ley de Educación Superior y los manuales de acreditación nacionales sirven para cumplir con los requisitos mínimos del estado para tener la acreditación del estado. Para el cumplimiento de las exigencias de calidad de sus clientes se tiene el ítem 20 de las entrevistas a Vicerrectores, este ítem revela el nivel actual de calidad en las instituciones de los participantes. Aquí se pueden ver los esfuerzos por mantenerse a la vanguardia a través de autoevaluaciones, las acciones tomadas en casos de emergencia como la pandemia y el esfuerzo por añadir acciones complementarias que desemboquen en una mejora continua. En referencia a la manera en que se adapta la Universidad para brindar un servicio que sobrepase las expectativas de sus clientes, en el ítem 21 de las entrevistas a Vicerrectores se revelan los máximos estándares de calidad en la institución de cada participante.

Teoría

Se tomó en cuenta el apartado “Estándares legales de calidad en instituciones de educación superior”

Interpretación

Garantizar que los docentes cumplan con un mínimo de preparación para ejercer, asegurarse de que los estudiantes cumplan con el pensum con un mínimo de calificación y que la infraestructura sea segura, son requisitos mínimos de calidad que toda Institución de Educación Superior busca cumplir. En referencia a la forma de cumplir los requisitos, tanto los Vicerrectores como los estudiantes coinciden en una constante actualización en los conocimientos y habilidades de su personal y la búsqueda y aplicación de nuevas estrategias para brindar el mejor servicio posible a sus estudiantes.

Satisfacción de expectativa

Resultados

Para el cumplimiento de las exigencias de calidad como cliente se tiene en el ítem 16 de la entrevista con estudiantes graduados que, en el caso de las personas participantes, las expectativas fueron en su mayoría cumplidas, no de forma extraordinaria, pero si a nivel medio. Puntos importantes que las personas entrevistadas mencionaron en este ítem, no de su época de estudio universitario sino de la época presente en la que se están actualizando, los procesos de tesis requieren mejoras y en el caso de un participante que efectuó un estudio

a distancia, manifestó que en la actualidad el servicio no se adapta para cumplir con sus expectativas. Sobre si en algún momento la Universidad ha logrado sobrepasar sus expectativas como cliente, en el ítem 17 de la entrevista con estudiantes graduados, de acuerdo con las opiniones vertidas por las personas participantes, el nivel de calidad percibido difícilmente llego al punto de sobrepasar las expectativas, de hecho, fue percibido en su mayoría a nivel de cumplir con las expectativas e incluso alguien menciona que mayormente percibía que solo se cumplía con el mínimo de calidad requerido.

Teoría

Se tomó en cuenta el apartado “Calidad en instituciones de educación superior de Latinoamérica”

Interpretación

En referencia a la percepción de los estudiantes graduados entrevistados, su percepción de calidad no refleja necesariamente la calidad de las instituciones que fueron representadas por sus Vicerrectores en este estudio, pero si podría dar una idea general de lo que los estudiantes esperan independientemente de la institución en la que estudien. Adicionalmente cabe destacar que debido a la situación de pandemia el estilo de trabajo tanto de instituciones educativas como de muchas otras tuvo que cambiar de forma drástica y repentina, eso podría ser excusa para algunos descontentos en materia de organización y calidad de servicios recibidos durante el primer año de esta nueva realidad, sin embargo, de haber estudios posteriores que sigan manifestando descontentos similares en cualquier institución se revelaría la necesidad de actualizar al personal de tal forma que pueda brindar a distancia un servicio equivalente al que se brinda de forma presencial. Muy difícilmente puede llegarse al nivel de sobrepasar las expectativas de los clientes ya que lo que se considere como una novedad al momento del primer contacto se va normalizando gradualmente hasta llegar al punto de que se encuentre en la categoría de lo mínimo esperado en términos de calidad

Resultados en estudiantes

Resultados

Sobre los cambios de vida experimentados por las personas participantes los últimos tres ítems de la entrevista con estudiantes graduados se enfocan en algunos de esos cambios en

la vida de los estudiantes luego de su experiencia en la Universidad. Para empezar, sobre la mejora en el rendimiento académico en comparación al que tenían antes de iniciar sus estudios universitarios, en el ítem 18 de la entrevista con estudiantes graduados, en su mayoría las personas participantes manifiestan que hubo una mejora en el rendimiento académico marcada por sus estudios universitarios. Sobre si sienten que han perfeccionado sus conocimientos en referencia a la carrera que eligieron, en el ítem 19 de la entrevista con estudiantes graduados, todas las personas participantes coincidieron en que habían mejorado en los conocimientos referentes a sus carreras y que se mantienen mejorándolos constantemente. Finalmente, al indagar sobre si su estilo de vida es diferente que el que tenían antes de iniciar sus estudios universitarios, en el ítem 20 de la entrevista con estudiantes graduados, una de las personas menciona que hubo cambios para peor en horarios de sueño y hábitos alimenticios. Mientras las demás personas entrevistadas manifestaron que hubo mejoras en cuanto a ingresos y desenvolvimiento laboral.

Teoría

Se tomó en cuenta parte de las afirmaciones sobre el concepto de calidad del tema “Calidad en instituciones de educación superior” y el apartado “Calidad Académica”

Interpretación

Tomando en cuenta que los estudiantes manifestaron en su mayoría que hubo una mejora, se puede decir que mayormente hay satisfacción en cuanto a las mejoras de su estilo de estudio después de los estudios universitarios, todas las personas participantes coincidieron en que habían mejorado en los conocimientos referentes a sus carreras y que se mantienen mejorándolos constantemente, con lo que se manifiesta la perspectiva responsable sobre la actualización constante que tienen luego de sus estudios universitarios. Una de las personas menciona que hubo cambios para peor en horarios de sueño y hábitos alimenticios, aparentemente por las presiones durante su época de estudio, mientras las demás personas entrevistadas manifestaron que hubo mejoras en cuanto a ingresos y desenvolvimiento laboral. Se puede decir que en su mayoría las personas participantes quedaron satisfechas con los cambios en su estilo de vida luego de sus estudios universitarios lo cual contrastaría con el ítem 17 de la entrevista con estudiantes graduados, probablemente debido a un cambio de lo que se consideraba calidad antes y después de sus estudios universitarios. Para el futuro

estos resultados pueden servir como base para que las Universidades realicen estudios más profundos con el propósito de mantener y mejorar aquello que produjo cambios satisfactorios y modificar en la medida de lo posible aquello que produzca insatisfacción.

En referencia a definir los parámetros que debe cumplir una Institución de Educación Superior para garantizar que tiene calidad académica se puede mencionar la importancia de personal, infraestructura y equipo como elementos necesarios para lograr calidad en la institución. La calidad se puede medir en el nivel de satisfacción de los clientes que puede dividirse en: satisfacción de necesidades, satisfacción de expectativa y superación de expectativa. Los niveles de satisfacción son cambiantes, lo que se considere como una novedad al momento de su salida termina convirtiéndose en algo normal a medida pasa el tiempo.

Capítulo Quinto. Conclusiones y propuesta de mejora

5.1 Conclusiones

Durante el proceso de investigación se logró identificar la influencia de factores internos de la persona como instinto y razón, factores internos de la institución como la convivencia con compañeros de trabajo y estudiantes, factores externos de la institución como la demanda laboral de la sociedad y el cumplimiento de leyes con el estado. Dichos elementos son citados en la Teoría del Instinto-Impulso, Teoría de la Razón-Impulso, Teoría del Campo Dinámico citadas por Saaty, (2014, págs. 29-31) y vistas en los ítems del 1 al 8 de las entrevistas con Vicerrectores, siendo todos estos elementos que influyen en la toma de decisiones dentro de una Institución de Educación Superior

Sobre la forma de organización administrativa recomendada para una Institución de Educación Superior. Luego de las entrevistas con los Vicerrectores en los ítems del 9 al 15 contrastados con contenido teórico como el de Campos, (2002, p. 2) quien mostraba que el sistema en una institución puede segmentarse en subsistemas. Se pudo notar que una organización con estructuras departamentales es esencial para dar resolución a las adversidades que se presenten de forma eficaz y eficiente, esforzándose por resolver cada situación desde la parte más baja posible de la jerarquía de la institución para que los mandos medios y altos puedan enfocarse en asuntos que influyan en gran cantidad de trabajadores y clientes. Las decisiones que se toman en cualquier nivel deben ir regidas por el reglamento de la institución en primer lugar, pero pueden verse influenciadas por situaciones del entorno y por el criterio propio de la persona que decide en casos donde haya la necesidad, esto debido que se busca preferentemente una solución en donde todas las partes puedan ganar.

Los elementos o datos de importancia que debe cumplir una Institución de Educación Superior para garantizar que tiene calidad académica son difíciles de citar en una forma objetiva debido a que al hablar de calidad académica podría decirse que “se trata de un término ambiguo, indefinido y polisémico” Marchesi et al, (2021, p. 116), sin embargo hablando del término “calidad” en sí, aplicada al ámbito académico, se pueden visualizar desde requisitos legales como el artículo 63 de la Constitución de la República de El Salvador

y otros reglamentos como la Ley de Educación Superior para los requisitos mínimos de calidad, a los que se añaden nuevos conocimientos de forma constante con teorías que sostienen que “es notorio que el surgimiento de nuevas formas de educación que afectan a la forma de relacionarse entre academia, docente y estudiante” Duque&Gómez, (2014, p. 185) con las que se busca satisfacer las expectativas de los clientes. Estos y otros datos del marco teórico se pueden corroborar en su aplicación en los ítems del 16 al 21 de las entrevistas con Vicerrectores. A medida que pasa el tiempo se debe mejorar la calidad de infraestructuras y equipos a la vez que el personal debe actualizarse para brindar contenidos y metodologías que formen profesionales competitivos para el entorno laboral.

En general se puede determinar qué factores externos e internos de la institución tienen influencia en la toma de decisiones que se ve complementada por los instintos y la razón de las personas para lograr resultados que beneficien a ambas partes. La organización administrativa que divide a la institución en departamentos especializados ayuda a ejecutar soluciones efectivas y eficientes a las situaciones que se presenten. Finalmente, la calidad académica de una institución depende en la actualidad de una mejora continua y puede ser calificada principalmente por las personas que se ven beneficiadas de sus servicios.

5.2 Propuesta de mejora

Se presenta a continuación propuestas basadas en teoría bibliográfica y las experiencias compartidas por los Vicerrectores en el transcurso de la presente investigación. Cabe aclarar que la recolección de datos, empoderamiento del personal y actualizaciones constantes son medidas que ya se toman en las instituciones estudiadas y que se proponen como medida de mejora para aquellas instituciones que deseen tomar el ejemplo. Cada propuesta se divide en: “categoría” referente a una de las tres categorías del tema; “objetivo” que menciona la mejora buscada; “beneficiario” que indica la persona o las personas que se verían beneficiadas de la medida; “descripción” donde se busca plasmar una idea de la acción y su importancia con base bibliográfica; “responsable” que indica la persona o las personas que velarían por la aplicación de la medida; “indicador” que señala la forma de visualizar la efectividad de la medida.

Categoría: Toma de decisiones

Objetivo: Apoyar la toma de decisiones con base en pruebas neurológicas o psicométricas

Beneficiario: Personal y clientes afectados por las decisiones.

Descripción: Con base en la investigación bibliográfica y la información obtenida de Vicerrectores y estudiantes graduados participantes se puede decir en primer lugar que tanto clientes como personal son seres humanos que rigen sus acciones basándose los estímulos del entorno y principalmente la interpretación que le den a los mismos.

En la actualidad, ninguna estrategia de negocios que pretenda tener éxito puede obviar la investigación científica sobre el funcionamiento de las percepciones, la memoria, la cognición, la emoción, la razón y los mecanismos que interactúan durante el aprendizaje y toma de decisiones del cliente, y todos estos procesos se producen en el cerebro. Braidot N. P., (2006, p. 11)

Responsable: Departamento de psicología

Indicador: Resultados de pruebas psicométricas o neurológicas en caso de que la situación y el presupuesto se presten a ellas, para indicar afinidad o aversión a las medidas que puedan aplicarse en la Universidad con decisiones importantes.

Categoría: Organización administrativa

Objetivo: Apoyar la capacidad de reacción eficaz mediante empoderamiento del personal

Beneficiario: Personal de cada departamento

Descripción: Los organigramas dentro de cada institución facilitan la información sobre los subsistemas de la organización, es recomendable que los integrantes de cada departamento tengan empoderamiento para poder resolver las situaciones que no sobrepasen su nivel de autoridad.

El proceso de Empoderamiento a nivel organizacional implica el proceso de fortalecimiento de la organización como un todo para lograr sus objetivos y

metas como sistema o unidad, lo que a su vez significa generar procesos de liderazgo compartido, procesos de capacitación de sus miembros en función de los objetivos de la organización, procesos de toma de decisiones y sistemas de comunicación y apoyo eficaces, sistemas de distribución de roles y responsabilidades según capacidad, creación de entornos de intercambio de información y recursos, y un modelo o estilo de gestión adecuada en función del crecimiento y desarrollo organizacional. Pérez, (2009, p. 147)

Una vez empoderado el personal, el trabajo en equipo es esencial para proporcionar soluciones en caso de situaciones que así lo ameriten, cuando la organización de la institución en conjunto es capaz de generar ideas ante las situaciones a las que se enfrente se dice que es una organización inteligente, “la organización inteligente es un ente capaz de reaccionar de forma eficaz frente a los problemas que se presenten en el desarrollo de sus actividades cotidianas” Hernández&Cárdenas, (2018, p. 258).

Responsable: Jefe de cada departamento

Indicador: Capacidad de reacción de los miembros de cada departamento ante las situaciones que requieran solución.

Categoría: Calidad Académica

Objetivo: Actualizar al personal con nuevas estrategias para superar las expectativas de los clientes.

Beneficiario: Personal de la institución, en primera instancia personal docente y en segunda el resto del personal.

Descripción: El entorno educativo se actualiza constantemente a cualquier nivel, pero el que debe mostrar primero las mejoras más recientes es el nivel superior porque sus estudiantes son los que van de salida al mercado laboral. Aun cuando en la actualidad la aplicación de educación totalmente a distancia, el cumplimiento de estándares internacionales o la aplicación de innovaciones más actuales sean cosas que superen las expectativas de calidad,

se llegara un momento en el futuro en que estos sean requisitos medios o mínimos en los estándares de calidad que se utilicen, esto debido a que en todos los ámbitos se busca aplicar aquellas técnicas que brindan la mejor calidad, “si el mercado —y el mundo— cambian tanto, y con tanta velocidad, se hace necesaria una adaptación continua al mismo. La concepción de un conocimiento cerrado, permanente y estable en la mente del trabajador cualificado ya no sirve” Tobón et al., (2006, p. 44) Por eso en lo referente a decisiones que busquen calidad no se trata solo de adaptarse a los parámetros de calidad presentes o futuros sino a un cambio constante. Sobrepasar las expectativas es sumamente difícil para una Universidad tomando en cuenta que todos los competidores podrían estar actualizándose y buscando formas de innovar constantemente, sin embargo, no es imposible, siempre hay una institución que es la primera en aplicar un nuevo servicio o una mejora con éxito y mientras la institución siga actualizándose y aplicando nuevas mejoras tiene una posibilidad de ser esa primera institución.

Responsable: Personal encargado de capacitaciones.

Indicador: Aplicación de nuevas estrategias con el afán de sobrepasar las expectativas de los clientes. En primera instancia por parte del personal docente, pero en caso de que el presupuesto así lo permita también sería extensivo al resto del personal.

Bibliografía

- Aguilar Durán L. A. (2015). Conductismo Radical De B. F. Skinner: Coordinadas Ontoepistemológicas Y Visión Del Ser Humano. *CONHISREMI, Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico, Volumen 14*.
- Aldana de Vega et. al. (2011). *Administración por calidad*. Madrid: Madrid: Universidad de La Sabana, 2011.
- Alvarado&Aránguiz. (2012). Modelos De Organización Política Y Su Relación Con El Sistema Político Educativo. *Oxímora Revista Internacional De Ética Y Política*, 182-196.
- Arraya-Castillo L. (2013). ¿Qué hemos aprendido sobre la calidad del servicio en educación superior? *Revista Pilquen*, 1-12.
- Braidot D. N. (2004). *Neurociencia aplicada a la toma de decisiones, aprendizaje y comportamiento*. Obtenido de Artículos sobre Neurociencia y Educación: Recuperado de http://webdocente.altacapacidades.es/Articulos/Articulos_sobre_Neurociencia_y_Educacion.htm
- Braidot N. P. (2006). *Neuromarketing : neuroeconomía y negocios*. Madrid, España: Madrid: Puerto Norte-Sur.
- Campos B. A. (2002). *Estructura y organización académico-administrativa de las Instituciones de Educación Superior*. Mexico.
- CHIAVENATO I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: Ed. McGraw-Hill.
- CIE C. d. (2007). La medición de la calidad de servicios en la educación universitaria. *Cuaderno de investigación en la educación*, 121-136.
- Colvin M. &. (2008). *Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation*. Louisiana Tech University. Documento en línea recuperado 15 abril de 2011. Recuperado de <http://www.business.latech.edu/>
- Constitución de la República de El Salvador (1983).
- Cornejo M. Á. (04 de Febrero de 2021). *[Ingeniería Industrial UDLA]*. Obtenido de Miguel Angel Cornejo CALIDAD Y LIDERAZGO DE CLASE MUNDIAL: Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=BRxddFsvlNg>
- Cubillos&Rodríguez. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, 80-99.
- del Campo&Salcines. (2008). El valor económico de la educación a través del pensamiento económico en el Siglo XX. *Revista de la Educación Superior*, 45-61.

- Duque&Gómez E. J. (2014). Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad del servicio: Una mirada desde la educación superior. *Suma de Negocios*, 180-191.
- Flórez&Thomas. (1993). *La Teoría General De Sistemas*. 113.
- Gunther R. E. (2008). *La verdad sobre la toma de decisiones (The Truth about Making Smart Decisions)*. Financial Times Press.
- Hernández&Cárdenas. (Junio de 2018). Innovación en la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior. *VinculaTégica ISSN: 2448-5101 Año 3 Número 2*, 257-262. Recuperado de http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculat%C3%A9gica_2/34%20HERNANDEZ_CARDENAS.pdf
- Hernández-Sampieri. (2014). *Métodos y técnicas de investigación sexta edición*. Obtenido de Capítulo 1. Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias.
- Lara P. (1982). *Código de Hammurabi*. Madrid, España: Madrid: Tecnos.
- Ley De Educación Superior (2014): Recuperado de <https://www.mined.gob.sv/educacionsuperior/documentos/Ley%20de%20Educaci%C3%B3n%20Superior%20Asamblea.pdf>
- Marchesi et al. (2021). *Calidad, equidad y reformas en la enseñanza*. España.
- Mario Bunge. (s.f.). Conferencia Magistral dictada por el Dr Mario Bunge en oportunidad de recibir el Doctorado Honoris Causa por la Universidad de Salamanca. Universidad de Salamanca.
- Mayorga R. (1999). Los desafíos a la universidad latinoamericana en el siglo XXI. *Revista Iberoamericana de Educación* , 25-40.
- Messina G. (1997). *Socialización política de los niños en América Latina*. Un ensayo de articulación desde la teoría. En *Niñez y democracia*. Bogotá: Ariel.
- Moody P. E. (1983). *Decision making: methodsfor better decisions*. New York: New York. Mc. Graw-Hill.
- OCDE (1991) *Escuelas y calidad de la enseñanza*. Informe internacional, Buenos Aires-México DF, Paidós-Ministerio de Educación y Ciencia.
- OPS O. P. (2020). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. Recuperado de <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Peñaloza Palomeque M. (2010). Teoría De Las Decisiones. *PERSPECTIVAS*, núm. 25, enero-junio, 2010, 227-240.
- Pérez M. C. (2009). *Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*. Bogotá, Colombia: Carrera 13 No. 54-39.

- Proaño Villavicencio, D.X. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial, 50-56. DOI: <<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56/>>
- Quintero Angarita J. R. (2011). *Teoría De Las Necesidades De Maslow*. Recuperado de http://files.franklin-yagua.webnode.com.ve/200000092-e266ae35e3/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf
- RAE. (2020). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: Recuperado de <https://dle.rae.es/>
- Retamoso Rodríguez, G. (2007). Educación y sociedad. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 171-186.
- Saaty T. L. (2014). *Toma De Decisiones Para Líderes*. RWS Publications; 2nd edición.
- Silvio J. (2000). *La Virtualización De La Universidad: ¿Cómo transformar la educación superior con la tecnología?* Recuperado de https://www.sapiencia.gov.co/wp-content/uploads/2017/03/virtualizacion_universitaria.pdf
- Solano A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 44-51. Dialnet: Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4835719>
- Strachey J. (1992). *Más allá del principio de placer Psicología de las masas y análisis del yo y otras obras, ISBN 950-511594-4 (Volumen 18)*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Strachey J. (1992). *Más allá del principio de placer Psicología de las masas y análisis del yo y otras obras, ISBN 950-511594-4 (Volumen 18)*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Tamayo M. T. (1980). *Metodología formal de la investigación científica*. México: México Limusa.
- Tobón et al. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Bogotá: Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Uribe Cortes J. (2007). La organización de las instituciones de educación superior: la relación entre las instituciones educativas y los sistemas administrativos en América Latina. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 123-131.
- Vaca P. (2004). *La Resistencia: Una posibilidad crítica*. Tesis de Maestría no publicada, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Psicología.
- Watson J. B. (1945). *El conductismo*. Buenos Aires: Paidós. .

ANEXOS

Este apartado contiene material que fue utilizado en el proceso de elaboración de a presente tesis que no resulta imprescindible para la comprensión de la misma, pero si podría ampliar parte de los temas previamente presentados.

Anexo es también algo que el autor agrega al final de la obra y que como el apéndice depende de ella. Está compuesto por gráficas, mapas, cuadros, estadísticas, documentos y todo tipo de ilustración que el autor crea conveniente insertar en el trabajo, separadamente del cuerpo de la obra. Los anexos exigen que se haga referencia a ellos en el contenido o cuerpo de la obra. Tamayo, (1980, p. 67)

Entrevistas

Se presenta a continuación fragmentos los instrumentos elaborados a partir de las entrevistas con Vicerrectores de Universidad Modular Abierta (UMA), Universidad de Oriente (UNIVO) y Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC) en orden alfabético por el nombre de la institución. La entrevista con el Vicerrector de la Universidad Modular Abierta (UMA) fue desarrollada en dos etapas, la primera en forma presencial a través de una entrevista directa y la segunda en forma no presencial completando los puntos que quedaron pendientes de la primera parte. Las entrevistas con los Vicerrectores de la Universidad de Oriente (UNIVO) y la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC) fueron desarrolladas de forma semipresencial a través de la aplicación Zoom. Lo que se presenta en concreto es la ficha de datos generales de cada participante, un organigrama de cada institución y un cuadro que contiene las preguntas, respuestas y observaciones sobre los datos obtenidos.

Fecha: 22/03/2021

INSTRUMENTO

La presente entrevista se desarrolla con el objetivo de determinar los elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior.

Nombre de la persona entrevistada: Lic. Edgar Armando Jiménez Yáñez

Institución: Universidad Modular Abierta

Formación: Lic. En Educación y Maestro en Administración de Recursos Humanos.

Años de experiencia: 46

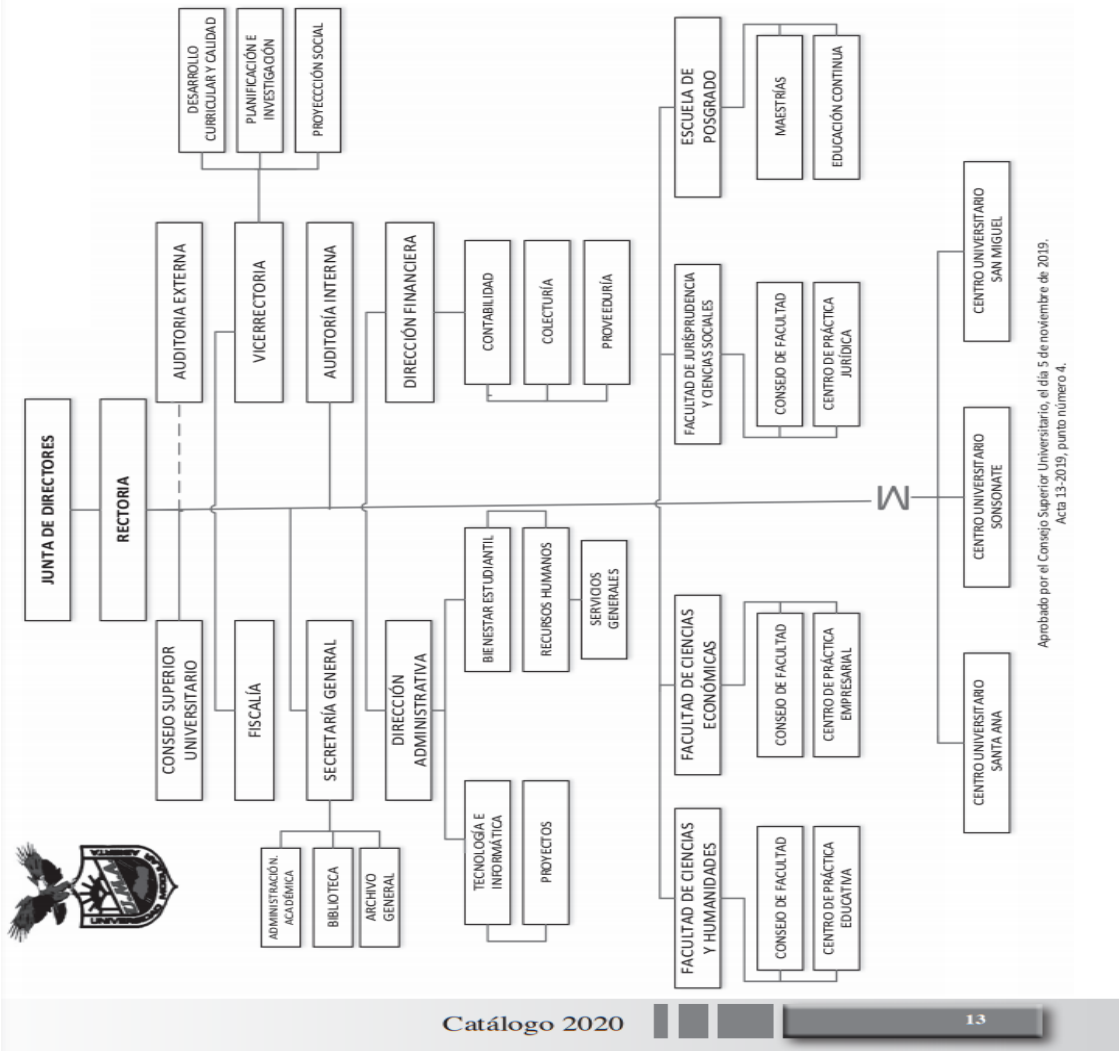
Cargo: Vicerrector

ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA MEJORA DE LA TOMA DE DECISIONES, ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD ACADÉMICA DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Para identificar algunos elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior la entrevista está centrada en responder preguntas referentes a tres categorías:

- 1) Decisiones
- 2) Organización
- 3) Calidad

IV ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Aprobado por el Consejo Superior Universitario, el día 5 de noviembre de 2019.
Acta 13-2019, punto número 4.

Figura 5 Organigrama institucional de Universidad Modular Abierta, extraído de Catálogo Institucional 2020 de la Universidad Modular Abierta.

Fecha: 15/03/2021

INSTRUMENTO

La presente entrevista se desarrolla con el objetivo de determinar los elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior.

Nombre de la persona entrevistada: María Luisa Sevillano

Institución: Universidad de Oriente UNIVO

Formación: Ma. Educación Universitaria

Años de experiencia: 40 años de docencia y 22 años en el campo universitario

Cargo: Vicerrectora académica

ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA MEJORA DE LA TOMA DE DECISIONES, ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD ACADÉMICA DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Para identificar algunos elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior la entrevista está centrada en responder preguntas referentes a tres categorías:

- 1) Decisiones
- 2) Organización
- 3) Calidad

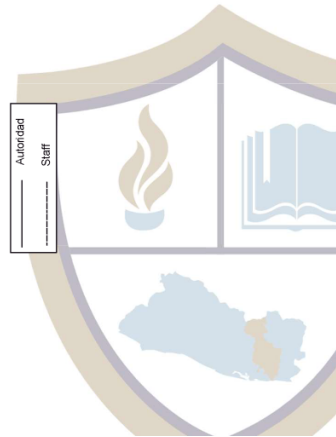
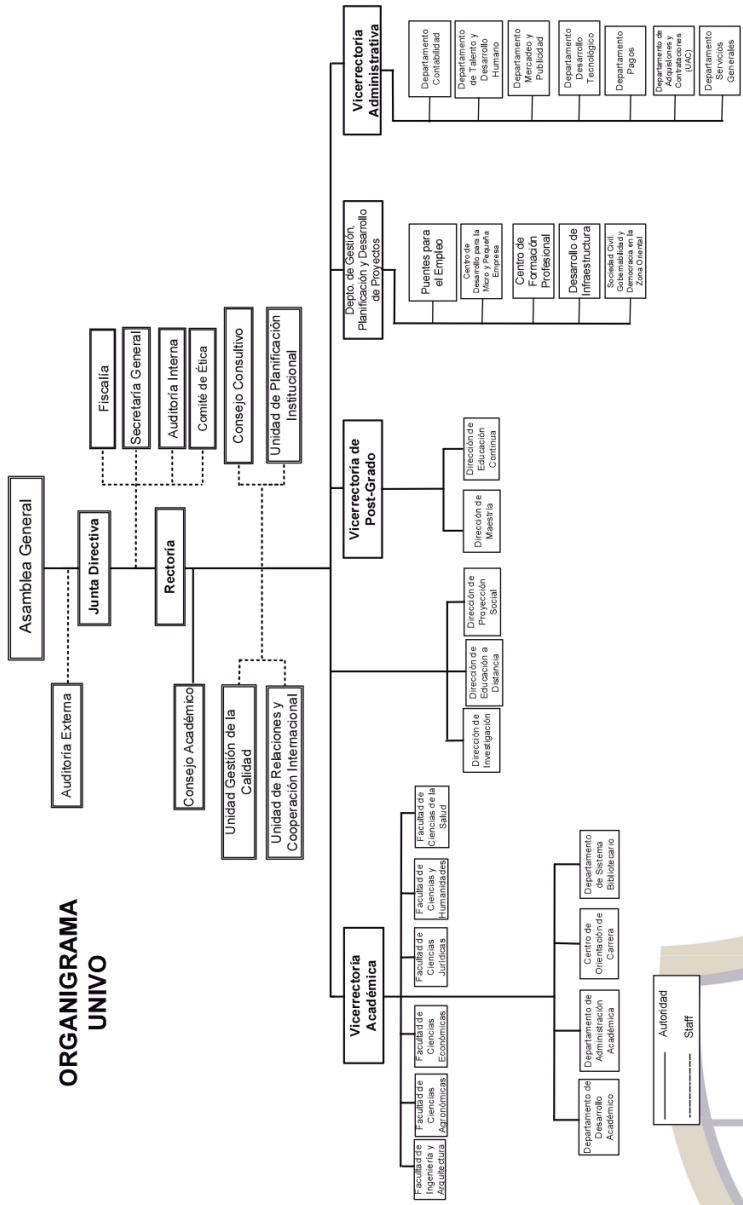


Figura 6 Organigrama institucional de Universidad de Oriente, extraído de Catálogo Institucional 2020 de la Universidad de Oriente.

Fecha: 03/03/2021

INSTRUMENTO

La presente entrevista se desarrolla con el objetivo de determinar los elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior.

Nombre de la persona entrevistada: José Modesto Ventura

Institución: Universidad Tecnológica de El Salvador

Formación: Doctorado en Investigación Educativa

Años de experiencia: 25

Cargo: Vicerrector

ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA MEJORA DE LA TOMA DE DECISIONES, ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD ACADÉMICA DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Para identificar algunos elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior la entrevista está centrada en responder preguntas referentes a tres categorías:

- 1) Decisiones
- 2) Organización
- 3) Calidad

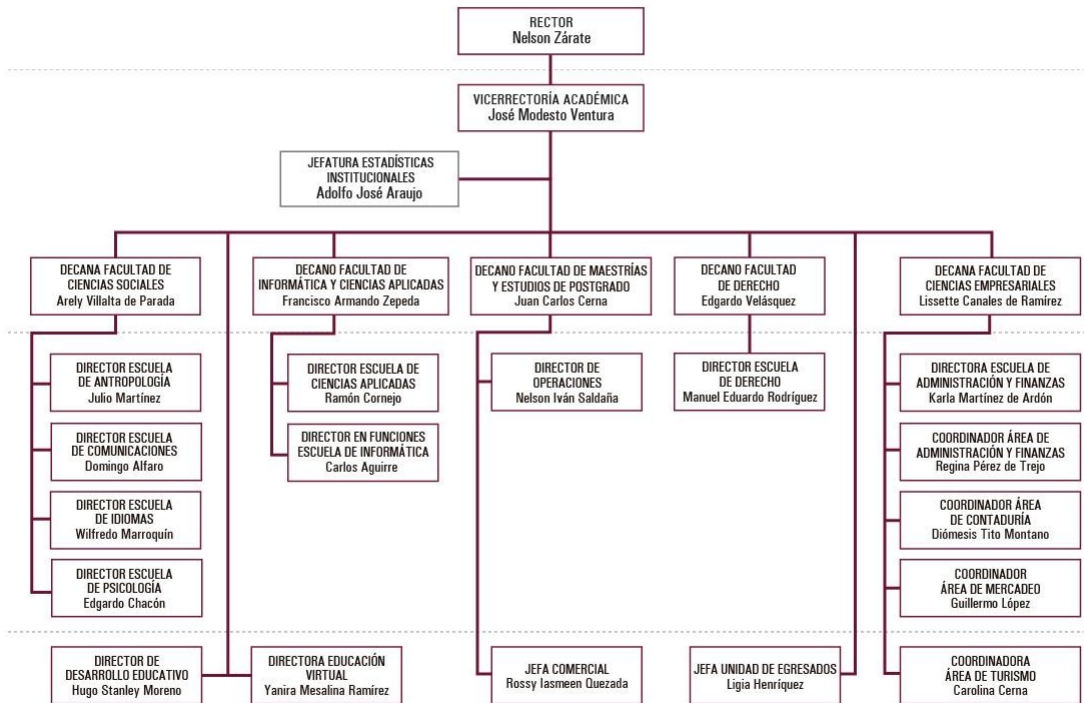


Figura 7 Organigrama institucional de Universidad Tecnológica de El Salvador, extraído de https://www.utec.edu.sv/home/estructura_academica

Cuadro de entrevistas a Vicerrectores

Tipo	Características	Ventajas	Desventajas
Entrevista Semiestructurada	<p>“Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información”</p> <p>Hernández-Sampieri, (2014, p. 460)</p>	Se puede profundizar en el tema hasta el punto de notar factores importantes que podrían no haber sido notados al principio	Su aplicación puede durar más tiempo de lo esperado y se corre el riesgo de desviarse del tema.
Pregunta 01	¿Qué funciones específicas desarrolla en la institución?		
Respuesta	<p>Universidad Modular Abierta [UMA]</p> <p>Las funciones se pueden dividir en funciones académicas, desarrollo curricular y proyección de la Universidad en términos de nuevas carreras u ofertas académicas. El puesto de Vicerrector implica contacto con estudiantes, docentes y Ministerio de Educación. Representar a la IES en las políticas educativas, académicas, administrativas y curriculares, y estrategias educativas o proyección a mediano y largo plazo</p>		

Universidad de Oriente [UNIVO]

Las funciones del área de Vicerrectoría académica están estipuladas desde sus estatutos y se materializan de igual manera en el manual de funciones que tiene establecida la Universidad, como funciones prioritarias que tiene la Vicerrectoría académica como la encargada de coordinar todas las actividades de la docencia en su articulación o vinculación con las otras dos funciones básicas que son investigación y proyección social, de igual manera corresponde la dirección y aplicación de las políticas que permiten el desarrollo de los programas y los proyectos académicos de la Universidad, en ese sentido se trabaja en el monitoreo del trabajo que hacen las seis facultades académicas que son presididas por un decano o decana en cada una de ellas para verificar que se da cumplimiento de todas las actividades que corresponden a cada una de las dependencias sobre todo a la aplicación de planes y programas de estudio de las 38 carreras que a la fecha la Universidad de oriente tiene, por supuesto también corresponde asesorar a los funcionarios en temas de carácter académico y colaborar con el rector en los procesos de evaluación y acreditación, se debe estar pendiente de todos los informes anuales que se brindan a la comisión de acreditación y todos aquellos requeridos por la Universidad, de igual manera corresponde proponer a la instancia respectiva, en este caso al rector y posteriormente al consejo académico para la creación o apertura de nuevas carreras o creación de departamentos que pueden ser de apoyo para las mismas actividades que se realizan

Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]

El cargo de Vicerrector académico, como su nombre lo indica es el gerenciamiento y administración de todo el quehacer académico de la institución, el trabajo del personal docente tanto tiempo

	<p>completo como hora clase, incluyendo el trabajo de los decanos, administración académica, nuevo ingreso y también la unidad de egresados, es decir las unidades puramente académicas y todas aquellas colaterales que le brindan también un apoyo directo a la labor de la Vicerrectoría académica</p>
Observaciones	<p>Las funciones en el puesto de Vicerrector académico están enfocadas al trato con el área docente, el área estudiantil y proyección social. La coordinación de actividades del personal que trabaja en área docente implica no solo contacto con profesores sino también con decanos. En el campo de los estudiantes se abarca desde los estudiantes de nuevo ingreso hasta los que ya egresaron. Finalmente, un contacto con actividades y proyectos que vinculan a la institución con actividades sociales del país. Cabe resaltar que al momento de contestar las personas se enfocaron en la medida de lo posible por nombrar las áreas más generales de sus funciones puesto ya que el cargo en sí tiene una bastedad de actividades dentro de cada categoría como se verá en los siguientes ítems.</p>
Pregunta 02	<p>¿Qué tipo de decisiones tiene que tomar en su cargo?</p>
Respuesta	<p>Universidad Modular Abierta [UMA]</p> <p>Las decisiones están consideradas desde el punto de vista técnico cuando tiene que ver con docentes, académico, cuando tiene que ver con estudiantes y administrativo, cuando tienen que ver con finanzas. Todo lo que es la parte académica, planificación, organización administrativa, sobre todo a la parte académica, pero con énfasis a planes de estudio, actualización de carreras, la creación de nuevos proyectos y una relación directa con el Ministerio de Educación, para ver acuerdos, actualizaciones de</p>

planes y autorizaciones. Por otra parte, también todo lo que es la proyección social, las investigaciones y la docencia

Universidad de Oriente [UNIVO]

Las decisiones en Universidad se toman de forma colegiada y participativa, en el caso de la Vicerrectoría de igual manera le corresponde tomar decisiones que son consensuadas y que están relacionadas con la planificación y el seguimiento de la gestión académica, como un equipo las decisiones emanan de tres organismos superiores que son asamblea general, junta directiva y consejo académico, se toman las decisiones dependiendo del asunto al cual se están refiriendo, las decisiones pueden ser de tipo gestión, gerencial o estratégica y deben de ir regidas bajo el respeto de la normativa institucional, lo establecido en los estatutos sobretodo el código de ética que tiene la Universidad

Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]

El tipo de decisiones que se tienen que tomar generalmente son muchas, en orden se puede mencionar decisiones de la planta académica, decisiones relacionadas con casos específicos planteados por los estudiantes como asignaturas reprobadas, inscripciones extemporáneas, correcciones de notas con dificultad de procesamiento u otros casos especiales en los que se tendría que tomar una decisión en particular, diseños de planes de estudio, la virtualización de nuevos programas, los énfasis bajo los cuales se deben desarrollar esas nuevas carreras, los programas de capacitación al personal docente, en general ese es el rol que se cumple en la Vicerrectoría académica

Observaciones

	<p>Las decisiones en Vicerrectoría están consideradas desde el punto de vista técnico con planes de estudio o capacitación al personal docente, académico cuando hay casos específicos planteados por los estudiantes y administrativo cuando se trata de finanzas. Todas las decisiones que se toman son regidas bajo el respeto de las normas institucionales.</p>
<p>Pregunta 03</p>	<p>¿Qué implica para usted la toma de decisiones?</p>
<p>Respuesta</p>	<p>Universidad Modular Abierta [UMA]</p> <p>Mucha responsabilidad y liderazgo, conocimiento de sus funciones y dominio de las políticas educativas de todos los niveles, tanto nacional e internacional</p> <p>Universidad de Oriente [UNIVO]</p> <p>La toma de decisiones en el contexto universitario es compleja y demanda compromiso para tomar decisiones asertivas, sobretodo esa implicación tiene que ver con los resultados obtenidos en antecedentes de situaciones anteriores. En la toma de decisión es importante actuar de manera oportuna, participativa y tomando en cuenta todos los antecedentes de circunstancias, acciones y comportamiento dependiendo del tipo de decisiones que haya que tomar, generalmente en Vicerrectoría el tipo de decisiones que se toma es nombramiento de personal, satisfacción de las necesidades de los estudiantes, apertura o cierre de algunas carreras. Solo el hecho de definir la modalidad en la pandemia ha llevado a que verdaderamente se tomen decisiones rápidas que transforman la gestión, en resumen, la toma de decisiones representa un</p>

	<p>compromiso que debe hacerse de manera oportuna con la mayor información posible considerando la mayor diversidad de alternativas que se tienen, sin dejar de considerar la opinión y el respeto de la gente que trabaja y que es de vital apoyo para la institución</p> <p>Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]</p> <p>La toma de decisiones implica una responsabilidad porque debe ser consecuente a lo que dicen las normativas o instructivo de la Universidad</p>
Observaciones	<p>Las personas entrevistadas reconocen el compromiso que implica la toma de decisiones en un puesto de mando que puede afectar tanto al personal como a los estudiantes por lo que manifiestan que cada decisión debe ser tomada con responsabilidad, con la mayor información posible y siempre apegados a las normativas de la institución.</p>
Pregunta 04	<p>¿La toma de decisiones en la institución depende de autoridades superiores o hay algún protocolo a seguir?</p>
Respuesta	<p>Universidad Modular Abierta [UMA]</p> <p>En la institución las decisiones están descentralizadas, hay una Junta de Directores, un Consejo Superior Universitario, Consejo de Facultades y la Junta de Directores, y se tienen cuatro centros universitarios, San Salvador, Santa Ana, Sonsonate y San Miguel.</p>

En cada sede hay un director que representa las decisiones de la institución, que se toman de forma colegiada

Universidad de Oriente [UNIVO]

Dentro de la Universidad se tiene determinado un protocolo que establece cuales son los procedimientos que deben de seguirse para todos los campos de la Universidad que está regida por tres autoridades que son la asamblea general, la junta directiva y el consejo académico, estos entes colegiados establecen los mecanismos a seguir, todas las instancias se reúnen periódicamente, en el caso de la asamblea general lo hacen una vez al año y la junta directiva como el consejo académico se reúne un día a la semana o cuando de manera extraordinaria son convocados y ahí es cuando se toman las decisiones de trascendencia

Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]

No se puede tomar una decisión de manera antojadiza, sino que hay que apegarse a lo que ya está establecido porque es lo que está autorizado por las máximas autoridades de la institución, lo mismo con el reglamento en donde hay que apegarse a lo que el reglamento dice. Las jefaturas están empoderadas, pero es un empoderamiento regulado, ciertas cosas pueden resolver o aprobar y cuando se sale del límite de autoridad lo van pasando a las instancias superiores y es cuando todo llega hasta la Vicerrectoría que se encarga de velar porque el quehacer académico, administrativo y de servicio al estudiante se cumpla de la mejor manera

Observaciones	Las decisiones en las instituciones están descentralizadas, generalmente divididas en tres áreas que representan a las máximas autoridades de la institución. De ahí vendrían los principales protocolos a seguir en casos que ya estén contemplados o registrados. Una persona en puesto de Vicerrector no puede tomar
---------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>decisiones de manera antojadiza, sino que debe ceñirse en la medida de lo posible a los protocolos establecidos por autoridades superiores.</p>
Pregunta 05	¿Cómo afectan instinto, razón y entorno en su forma de tomar decisiones?
Respuesta	<p>Universidad Modular Abierta [UMA]</p> <p>Si las decisiones que se tomen son autoritarias, lógico que afectan su implementación en cualquier lugar o nivel en que se ejecuten</p> <p>Universidad de Oriente [UNIVO]</p> <p>La toma de decisiones tiene que ser un proceso basado en la racionalidad, la razón es lo que debe tener el punto fundamental para tomar decisiones sin embargo se sabe que el contexto, el entorno y la intuición también juegan un papel preponderante, es difícil pensar que se pueda actuar solo bajo la razón, sobre todo cuando hay situaciones que requieren de una comprensión integral al momento de tomar decisiones estratégicas dentro de la organización o cuando son decisiones que afectan el comportamiento del personal docente o incluso de los estudiantes, lo ideal es que se tomen de forma racional pero influyen el entorno, el contexto, las circunstancias y el momento</p> <p>Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]</p> <p>Hablando de la influencia de instinto, razón y entorno en las decisiones se puede poner como ejemplo la situación pandémica, muchos estudiantes perdieron su empleo, si bien es cierto que para poderse examinar el estudiante debe estar solvente existe una flexibilidad, pero esa flexibilidad se ha dado por la situación</p>

	<p>mundial es decir que al estudiante se le permite examinarse aun sin estar solvente y se le da un plazo para ponerse al día con sus pagos, dependiendo del caso puede ser una prórroga para tres meses o una continua, aunque los reglamentos establecen que debe estar solvente para poderse examinar pueden hacerse estas excepciones aunque la nota no tenga validez hasta el momento en que se ponga al día, la misma situación hace que se pueda ser flexible hasta cierto punto</p>
Observaciones	<p>El instinto, la razón y el entorno tienen incidencia en las decisiones que se toman normalmente, aunque en el ámbito laboral es la razón la que debe prevalecer en decisiones que sigan los lineamientos si se toma en cuenta el contexto del entorno para adaptarse a la situación y la empatía para medir las consecuencias que puede traer una decisión de tal modo que buscan tomar las decisiones más beneficiosas para las partes involucradas que estén apegadas a los reglamentos.</p>
Pregunta 06	<p>¿Qué factores externos a la Universidad influyen en su forma de tomar decisiones?</p>
Respuesta	<p>Universidad Modular Abierta [UMA]</p> <p>Entre factores externos que pueden influir en la toma de decisiones de la Universidad se pueden mencionar, la política, el desempleo y la salud</p> <p>Universidad de Oriente [UNIVO]</p> <p>Hablando de factores externos que pueden influir en la toma de decisiones, cada vez que la Universidad realiza una autoevaluación se analizan los factores externos que pueden convertirse en una oportunidad o una amenaza y sobre la base de esos factores se toman decisiones que conducen al desarrollo de la institución y se evita</p>

tomar decisiones que conduzcan a un giro negativo, indudablemente no se puede negar que las disposiciones del ministerio de educación ciencia y tecnología, las nuevas políticas y reglamentos que pueda determinar la dirección nacional de educación superior y el caso del resto de instituciones educativas que gozan de una acreditación institucional, también la comisión de acreditación son factores externos ante los que se responde y se da resultado, muestras de calidad académica que de alguna manera es un factor que influye en las decisiones. En otro ámbito externo, la demanda de los servicios en donde se introdujo el año recién pasado, el 2020, tres nuevas carreras en modalidad virtual, para este año se está también aumentando las carreras y por lo menos se tendrá el cincuenta por ciento en modalidad semipresencial, ese tipo de decisiones se toman por la demanda del servicio y las condiciones y exigencias del entorno

Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]

En el caso de la pandemia la Universidad se ha preparado a través del cumplimiento de los protocolos de bioseguridad establecidos por el ministerio de trabajo que es el que regula el funcionamiento de las instituciones dentro del sistema laboral, el ministerio de salud que supervisa los ingresos y salidas de la clínica empresarial, y el cumplimiento de todas las medidas de bioseguridad, finalmente por el ministerio de educación como el ente regulador de la educación. Como reacción se ha dado con ofrecer los servicios académicos a través de las plataformas online que en la Universidad se conocen como servicios educativos y administrativos en línea, estos se brindan a través de las plataformas como Microsoft Teams, Office 365 y como plataformas alternas Zoom o Meet cuando se habla de clases en línea, cuando se está en las cien por ciento virtuales se utiliza Blackboard

Observaciones	<p>Los factores externos son analizados como parte de las autoevaluaciones de las Universidades como posibles oportunidades para aprovechar o amenazas a prevenir, entre ellos se puede hacer énfasis al entorno político, la demanda laboral y la salud, en este último punto el contexto de pandemia ha tenido una gran influencia no solo en la forma en que el personal de la institución tuvo que adaptarse para brindar sus servicios sino en la forma en que los estudiantes deben ser preparados para ejercer sus labores como profesionales.</p>
Pregunta 07	<p>¿Qué factores internos de la Universidad influyen en su forma de tomar decisiones?</p>
Respuesta	<p>Universidad Modular Abierta [UMA]</p> <p>Las decisiones de la institución se toman de forma colegiada y consultada, por ejemplo, los títulos de los graduados no son firmados por los directores a pesar de ser representantes, sino que se tiene una delegación conformada por la rectora, la secretaria general y los decanos. Y con eso se cumple con los Estatutos de la IES</p> <p>Universidad de Oriente [UNIVO]</p> <p>Entre los factores internos de la institución se toma en cuenta que tanto se llena las expectativas de los estudiantes y docentes, otro factor interno es la actitud y el comportamiento de toda la comunidad universitaria a través del planteamiento de inquietudes y necesidades que son tomadas en cuenta mediante un monitoreo para definir las necesidades que pueden presentar en materia de actualización</p>

	<p>Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]</p> <p>Bajo el contexto de pandemia, en el caso de los profesores que estaban más acostumbrados a la modalidad presencial, previamente habían sido capacitados para la modalidad semipresencial por lo que al momento de la pandemia la Universidad ya tenía todo preparado para que ellos actuaran como docentes cien por ciento virtuales, igual muchos de ellos presentaban dificultades por carencia de recursos, fallas en el internet y poco dominio de la tecnología por la falta de costumbre en la modalidad a distancia, en este último punto la Universidad brindo nuevos programas de capacitación para que ellos se fueran especializando y adquiriendo esas competencias tecnológicas requeridas para que su proceso de vinculación con la Universidad a través de la docencia se desarrollara de la mejor manera teniendo como producto final la satisfacción de los estudiantes</p>
Observaciones	<p>Siempre en las autoevaluaciones de las Universidades se toman en cuenta factores internos como debilidades a solventar y fortalezas a reforzar buscando un ambiente armonioso en el que el personal pueda demostrar el máximo posible de sus capacidades manteniendo siempre los protocolos a seguir. La preparación anticipada con un formato de clases semipresenciales ayudo a que el personal tuviera bases para el cambio repentino a la modalidad totalmente a distancia.</p>
Pregunta 08	¿Cuentan con un manual de toma de decisiones internas?
Respuesta	Universidad Modular Abierta [UMA]

	<p>Sí hay Manuales, Procedimientos, Reglamentos y otras normativas institucionales</p> <p>Universidad de Oriente [UNIVO]</p> <p>La Universidad cuenta con estatutos, manual de procedimientos y código de ética que indican el procedimiento y las instancias a las que se debe acudir dependiendo del tipo de situación. Estos manuales son actualizados cada cierto tiempo para poder responder no solo a situaciones internas sino también para responder a condiciones que determinan organismos internacionales para mantener las alianzas de esa naturaleza</p> <p>Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]</p> <p>Cada uno de los cargos tiene un descriptor de puesto y se respeta las funciones asignadas al puesto, hay una instancia superior que es la presidencia de la Universidad y luego hay una junta general, si hubiera casos muy específicos que requieran un consenso de una autoridad superior a la del rector se pasan a análisis y consulta, pero esos serían casos extremos, de lo contrario el nivel académico de la rectoría hacia abajo están empoderados para poder resolver de la mejor manera</p>
Observaciones	<p>Las Universidades cuentan con manuales de procedimientos, reglamentos, códigos de ética y descriptores de puesto que indican los procedimientos a seguir durante las situaciones registradas que son actualizadas periódicamente. En casos donde la situación lo amerita también se puede acudir a una instancia superior que tenga la autoridad para dar una resolución.</p>
Pregunta 09	¿Cómo está estructurado el organigrama de esta Universidad?

Respuesta	<p>Universidad Modular Abierta [UMA]</p> <p>En primer lugar, se encuentra la Junta de Directores que la integran los fundadores de la Universidad y es la máxima autoridad superior. La Rectoría consulta a auditorías externas e internas, con auditoría externa cuando la situación así lo requiere y mantiene contacto directo con el Consejo Superior Universitario, Fiscalía, Secretaría General, Dirección Administrativa, Vicerrectoría, Dirección Financiera, Facultad de Ciencias y Humanidades, Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, y Escuela de Posgrado. La Sede Central también tiene contacto con el Centro Universitario Sonsonate, Centro Universitario San Miguel y Centro Universitario Santa Ana</p> <p>Universidad de Oriente [UNIVO]</p> <p>El organigrama de la institución es una estructura formal vertical, establece los niveles de jerarquía sin dejar de lado la relación que existe entre ellos que está determinada por las tres áreas prioritarias que señala el manual de acreditación, dichas áreas son la dirección general, la gestión académica y la gestión administrativa</p> <p>Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]</p> <p>Desde la perspectiva académica está el rector académico que es la máxima autoridad académica, sigue el Vicerrector, siguen los decanos, después del decano está el director de escuela, después del director de escuela están los coordinadores de área, después del coordinador de área están los catedráticos y después del catedrático están los docentes</p>

Observaciones	<p>Las Universidades tienen organigramas estructurados en donde se tiene como máxima autoridad a las personas que la fundaron y a nivel académico a la rectoría, seguidamente la Vicerrectoría tendría contacto con las facultades.</p>
Pregunta 10	<p>Administrativamente, ¿Cuáles son las áreas más complicadas de una Universidad?</p>
Respuesta	<p>Universidad Modular Abierta [UMA]</p> <p>La docencia, porque hay que tener una planta docente calificada, estimulada y con exigencia académica. Las finanzas, la infraestructura, el equipo y mobiliario, mantenimiento en cuando al soporte técnico y la calidad de la educación superior</p> <p>Universidad de Oriente [UNIVO]</p> <p>Las áreas que requieren más atención en una institución pueden ser la académica y la financiera, en el área académica las emociones requieren mayor dominio de emociones y sentimientos mientras que en la financiera hay que ver la relación costo beneficio para ofrecer la mayor calidad posible por las cuotas que dan los estudiantes. Otra área que puede ser importante dada la situación es el área digital en la que se busca una transformación digital en todos los ámbitos de la Universidad, no solo porque se ofrece una carrera virtual o porque se tiene un pago en línea se puede considerar que se tiene una transformación digital, en estos momentos un departamento clave para la Universidad es el centro de desarrollo tecnológico que por su importancia requiere de mayor atención</p>

	<p>Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]</p> <p>Administrativamente hablando el área más complicada de una Universidad puede ser el área académica porque es el área donde se retiene al cliente que es el estudiante, por supuesto es fundamental la labor administrativa que se maneja en las diferentes unidades, así como también la parte financiera en el manejo de los recursos económicos pero la medula de una Universidad está en el área académica</p>
Observaciones	<p>Tomando por complicada al área que requiere mayor atención en una Universidad las personas entrevistadas coincidieron en que el área académica es la más importante para el funcionamiento de una institución educativa porque esta cubre en esencia el servicio que se ofrece a los clientes. Seguida muy de cerca está el área financiera que facilita a través de los ingresos de capital el acceso a los recursos que docentes y estudiantes requieren para llevar a cabo el proceso de educación.</p>
Pregunta 11	<p>¿Cómo reaccionan los subsistemas, áreas o departamentos de la Universidad ante una situación problemática?</p>
Respuesta	<p>Universidad Modular Abierta [UMA]</p> <p>En el año 2020 se cambió todo en la forma de dar clases, inmediatamente se tuvo que modificar toda la oferta académica a formato virtual, en ese momento ni los docentes ni los planes académicos ni las herramientas estaban preparadas para un cambio tan repentino y hubo que tomar decisiones para cumplir con la necesidad educativa de los estudiantes</p> <p>Universidad de Oriente [UNIVO]</p> <p>Si hay una situación problemática que atañe específicamente a algún departamento hay relativa autonomía para cada departamento,</p>

si los problemas pueden ser tratados por el mismo equipo se comunica en primera instancia al jefe inmediato del departamento para aprobar la toma de decisiones en el departamento, cuando la situación excede las capacidades del departamento es llevada a consenso a través de consejo académico de manera directa y posteriormente junta directiva

Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]

La reacción de los subsistemas áreas o departamentos ante una situación problemática es primero buscar la alternativa de solución al problema desde su unidad, si no es factible resolverlo ahí se traslada a las instancias correspondientes a manera que se resuelva a la mayor brevedad posible, por supuesto existen protocolos que buscan que se brinde respuesta en un plazo no mayor de 24 horas, cuando el caso lo amerita se le puede resolver en el momento y cuando el caso es complejo o requiere recolectar información se puede demorar hasta 72 horas para poderle resolver pero se trata de tener todos los sistemas integrados con la finalidad de hacer las consultas pertinentes sin necesidad de estar enviando papeles ni correos a otras unidades sino que desde la consulta informática poder registrar la resolución a la petición del estudiante o algún acontecer académico o de índole administrativo

Observaciones	En primera instancia cada departamento busca dar resolución a las situaciones que se le presenten valiéndose de los recursos y la autoridad que la institución les confiere, cuando un caso demuestra superar las capacidades de un departamento se remite a la instancia inmediata superior para que pueda ser resuelto y en caso de que no se llegue a una solución se repite el procedimiento hasta que pasa a
---------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>un área en la que se tiene la autoridad y los recursos suficientes para brindar una solución.</p>
Pregunta 12	<p>¿En qué medida ayudan las alianzas con otras instituciones en las decisiones de la Universidad?</p>
Respuesta	<p>Universidad Modular Abierta [UMA]</p> <p>La Universidad cuenta actualmente con convenios con Empresas Privadas, ONG y otras Instituciones Educativas Internacionales, todas esas relaciones ayudan al reconocimiento y prestigio de la Universidad, le brindan reconocimiento y beneficios en la formación de sus estudiantes que en algún momento pueden recibir clases con docentes que pueden venir de México, Colombia o algún otro país en donde haya una institución con la que se tenga un convenio</p> <p>Universidad de Oriente [UNIVO]</p> <p>La Universidad tiene alianzas con 28 alcaldías municipales, un convenio con la Universidad de Harvard para la utilización de materiales bibliográficos y el uso de la metodología de casos, con la Universidad de Monterey que con el apoyo de USAID ha becado docentes en el uso de tecnología y en el área de ingeniería de la calidad, ese tipo de alianzas colaborativas y participativas y sobretodo que se aprovechan los recursos para el bienestar de los estudiantes. A esto habrá que agregar algunas organizaciones no gubernamentales e instituciones con las cuales se ha hecho alianzas estratégicas que tienen sus propias condiciones para mantenerlas, la Universidad estuvo participando de manera muy cercana en el reciente proyecto de Educación Superior Para el Crecimiento</p>

Económico financiado por USAID, eso ha tenido mucha influencia en los cambios de planificación y propuesta de las actualizaciones y planes de programa y estudio, son factores favorables y han dado resultados positivos. De acuerdo con las estadísticas de 2020 la Universidad ha tenido alrededor de 2036 estudiantes becados, esa cantidad de estudiantes no solo ha sido financiada por la Universidad, sino que también por alcaldías, alianzas con instituciones como Becas Forever, USAID y otras que de alguna manera han hecho que la distribución de las becas tenga un impacto. Cada organización tiene sus políticas por lo que hay que responder no solo al contexto nacional, sino que también responder a este contexto que cada alianza posee

Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]

Las alianzas se establecen con el objetivo de brindar beneficios a la institución, primordialmente a los estudiantes, luego a los docentes con capacitaciones, donaciones de equipo y becas para estudiantes que han salido beneficiados a través del programa de intercambio que se ha gestionado desde la gestión de relaciones internacionales de la Universidad, así también cuando se firma un convenio para una empresa local en donde puede estipularse un beneficio para los estudiantes que puedan realizar servicio social o pasantías en esa empresa además de gozar de algún tipo de descuento por estudiar en la Universidad, todas las alianzas tienen la finalidad de mantener una relación ganar ganar

Observaciones	Las alianzas se establecen para brindar beneficios a la institución, primordialmente a estudiantes y docentes a través de las oportunidades de conocimientos y recursos que las instituciones aliadas ofrecen. Las alianzas pueden facilitar para los estudiantes el acceso a conocimientos desde el punto de vista extranjero, para
---------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>docentes capacitaciones que les permiten ser profesionales competitivos a nivel internacional, para la Universidad prestigio y para las instituciones aliadas el acceso a mejores profesionales. La finalidad de las alianzas es mantener una relación ganar ganar.</p>
Pregunta 13	¿Influye en algún momento el MINED en alguna decisión de la Universidad?
Respuesta	<p>Universidad Modular Abierta [UMA]</p> <p>Sí, porque es el MINED quien da los lineamientos técnicos, la aplicación de las políticas y normativas de aplicación en las IES, también es la instancia que autoriza su funcionamiento</p> <p>Universidad de Oriente [UNIVO]</p> <p>El MINED no influye directamente en las decisiones de las instituciones, lo que si hacen es a nivel de sugerencias para mantener la autonomía de las instituciones, para cumplir con una nueva carrera se debe responder a manuales e indicadores que son determinados por el ministerio de educación por lo que puede haber una influencia indirecta del ministerio de educación pero en casos como la aprobación de carreras, en cuanto a planes y programas de estudio se reciben observaciones y sugerencias de parte de ellos, en el caso de una carrera solicitada responde a los objetivos de desarrollo sostenible, si realmente el estudio indica que es una carrera que necesita la población o por otro lado si no tiene demanda por parte de los estudiantes pero si por parte de los empleadores o una necesidad del país por desarrollarse en ese campo, se mantiene la autonomía siempre y cuando se apegue a los manuales, las directrices y las normativas que el mismo ministerio y la dirección nacional van poniendo en consonancia con los modelos internacionales</p>

Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]

Con respecto a la relación con el ministerio de educación, este es el ente regulador de la educación en el país, es decir la máxima autoridad para una institución educativa llámese pública, privada, básica, media o superior. Una institución no puede funcionar a libre albedrío o sin el cumplimiento de normativas o leyes, existe la ley de educación superior que regula el funcionamiento de las instituciones a la cual la Universidad se debe apegar, no se puede crear una carrera si antes no ha sido aprobada por el ministerio, no se puede definir un arancel si antes no se envía a través de notificación al ministerio de educación para su aprobación, por eso se habla de normativas y estatutos de constitución de la Universidad y todo lo que está debidamente reglamentado que eso está revisado y aprobado por el ministerio por lo tanto se le debe dar un estricto cumplimiento, de no hacerlo una institución puede ser sancionada o hasta cerrada, de todo eso la institución debe cuidarse para mantener la acreditación se envía todos los años un informe a la comisión de acreditación en donde se notifica como ha sido el funcionamiento académico y administrativo durante el año porque al someterse a un nuevo proceso de acreditación que ocurre cada cinco años ellos piden un expediente al ministerio de educación que indique si hay algún caso abierto, en caso de que lo hubiera no se podría mantener la acreditación y es por eso que se debe cumplir fielmente todas las normativas institucionales aprobadas previamente por el ministerio de educación

Observaciones

El MINED es el ente regulador de la educación en el país por lo que tiene influencia en las instituciones educativas, no de forma directa sino indirecta a través del cumplimiento de las leyes.

Pregunta 14	¿Incide en algún momento el sector estudiantil en las decisiones de la Universidad?
Respuesta	<p>Universidad Modular Abierta [UMA]</p> <p>Muy poco, a los estudiantes se les cumple totalmente la oferta académica que se ofrece</p> <p>Universidad de Oriente [UNIVO]</p> <p>La Universidad tiene tres tipos de estudiante, el estudiante potencial que es el que se busca captar para el futuro, el estudiante activo que es el que ya está estudiando en la Universidad y el estudiante egresado que puede dar fe de la utilidad de los conocimientos adquiridos. Anualmente la Universidad realiza un estudio de satisfacción de los estudiantes activos para saber que tanto se está respondiendo a las necesidades, también, aunque con un poco más de dificultad se da seguimiento a los casos de estudiantes egresados que es posible seguir para saber sobre su desenvolvimiento en el ámbito laboral. La demanda de los estudiantes es la que termina definiendo el tipo de carrera que más se imparte, por ejemplo, si a sabiendas de que el mercado laboral está saturado de administradores de empresas los estudiantes solicitan estudiar administración de empresas, la institución termina satisfaciendo lo que los estudiantes piden, de la misma forma también se pueden crear nuevas carreras que respondan a los intereses de los estudiantes</p> <p>Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]</p> <p>La Universidad tiene comités estudiantiles integrados prioritariamente por estudiantes instructores porque ellos tienen conocimientos sobre el funcionamiento de la Universidad con lo que sus aportes pueden ser significativos para la mejora continua de</p>

	la institución, entonces hay una participación desde la perspectiva estudiantil para realizar mejoras del funcionamiento de la Universidad
Observaciones	Este ítem podría ser una muestra que a través de diferentes métodos se logra un mismo fin, en este caso la influencia de los estudiantes llaga a las Universidades a través de diferentes métodos que pueden ser una escucha activa, seguimiento de casos o escucha de representantes con conocimiento de la situación.
Pregunta 15	¿Cómo influye la demanda laboral en las decisiones de la Universidad?
Respuesta	<p>Universidad Modular Abierta [UMA]</p> <p>Muy poco, porque se hace una evaluación del desempeño docente de todos los empleados, administrativos, docentes hora clase, de tiempo completo, y se toman las decisiones cuando se necesita</p> <p>Universidad de Oriente [UNIVO]</p> <p>La demanda laboral impulsa a la Universidad a dar auge a las carreras que son más cotizadas, hay veces en que los empleadores o las tendencias internacionales o el ministerio de educación nos dice sobre la necesidad de formar en un área. Actualmente se está potenciando el emprendedurismo sin dejar de lado la empleabilidad para sacar profesionales que puedan competir aun en un mercado saturado con planes de estudio enfocados a las necesidades a futuro que habrá en el momento en que los estudiantes salgan al mercado laboral, esto a través de actualizaciones constantes en los planes de estudio que se aplican a la mayor brevedad posible, además se tiene para los graduados ferias de empleo y una base de datos para facilitar el contacto entre graduados y empleadores</p>

Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]

La Universidad hace estudios de mercado consultivos en donde se presta atención a la demanda de profesionales que la empresa puede estar requiriendo, se tiene una serie de alianzas con instituciones como Asociación Salvadoreña de Industriales a través de las cuales se tiene una comunicación para ofrecer e ir actualizando los programas de ingeniería industrial, de igual forma con asociaciones de ingenieros para el área de ingeniería en sistemas de computación, con la asociación de arquitectos y así sucesivamente se tiene vínculos con los entes empresariales, pero también a raíz de la cantidad de profesores que trabajan en la modalidad hora clase y que están empleados en ciertas instituciones ya sea públicas o privadas, también ellos sirven de insumo para poder recibir orientación o información de las necesidades a solventar en sus empresas, también se cuenta con una red de instituciones de educación media de donde se recibe en promedio quince mil a dieciséis mil estudiantes a nivel de bachillerato que indican cuál es su preferencia de la carrera, esos insumos se toman para poder ofertar nuevos programas, adicionalmente se reúne a profesionales que puedan sugerir hacia dónde va la tendencia hacia las nuevas carreras y también se realizan encuestas a los graduados para conocer su empleabilidad, se determina cual es la profesión en la que mayor número de profesionales están empleados y como ha sido la adaptación hacia ese campo laboral profesional, se hace énfasis en laboral profesional porque talvez ellos ya trabajaron antes de ser profesionales pero ahora ya están ejerciendo la profesión como tal

Observaciones

	<p>Las Universidades realizan estudios de mercado a través de diferentes métodos para tener una idea de las carreras que brindarían éxito económico a sus estudiantes con mayor facilidad.</p>
Pregunta 16	¿Qué es la calidad académica para usted?
Respuesta	<p>Universidad Modular Abierta [UMA]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de paradigma educativo. • Educación con visión inclusiva. • Resultados esperados positivos con una imagen institucional empresarial de los egresados, e incorporados al trabajo <p>Universidad de Oriente [UNIVO]</p> <p>Hablando de calidad, calidad es la congruencia entre los objetivos o los fines determinados y los resultados, hacer bien las cosas a partir de los resultados esperados. Los parámetros a cumplir para lograr esa calidad se sacan de una serie de indicadores que están estipulados en los manuales de evaluación y acreditación nacional, los parámetros están determinados en criterios o categorías en cuanto a profesionalización o idoneidad de los académicos, los procesos de aprendizaje, los planes y programas de estudio</p> <p>Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]</p> <p>Calidad es un término relativo, en la institución calidad es buenos programas, buen servicio, buenos maestros, buena metodología, buenas instalaciones y buen uso de los recursos</p>
Observaciones	

	<p>Los conceptos de calidad son diferentes por cada persona, aunque todos están enfocados a brindar el mejor servicio posible, las diferencias en los conceptos de cada persona revelan aquello que toman como primordial al momento de tomar decisiones, varia de persona en persona porque al igual que las huellas dactilares la personalidad de cada individuo tiene sus propias variantes. Nuevamente se manifiesta que se puede llegar a un mismo resultado con conceptos de calidad propios de cada participante que les han servido para brindar un buen servicio a los estudiantes.</p>
Pregunta 17	¿Hay algunos parámetros a cumplir para logra esa calidad?
Respuesta	<p>Universidad Modular Abierta [UMA]</p> <p>Las Universidades deben llevar un mínimo de calidad en infraestructura, personal y equipo para ser autorizadas</p> <p>Universidad de Oriente [UNIVO]</p> <p>Se toma como parámetros las categorías de análisis que se determinan en los manuales respectivos en cuanto a visión de la Universidad, estructura de sus organismos, estructura organizacional, calidad de académicos que están formando, infraestructura de las instalaciones, todos esos son parámetros que determinan la calidad de graduados a los cuales se les da un seguimiento cuando es posible a modo de ver no solo características cuantitativas como sus notas sino también características cualitativas como sus áreas blandas</p> <p>Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]</p> <p>Cuando se tiene profesores de calidad, cuando se tiene programas educativos de calidad, cuando se tiene metodologías diferentes a las que las otras instituciones ofrecen, cuando se tienen servicios que satisfagan las necesidades de los estudiantes, cuando</p>

	<p>los programas que se ofrecen son competitivos para facilitar que el profesional vaya a buscar un empleo. La sumatoria de todo eso es la calidad educativa en la Universidad, cuando se logra formar en los profesionales no solo conocimiento sino también competencias</p>
Observaciones	<p>Los participantes reconocen la importancia de personal, infraestructura y equipo como elementos necesarios para lograr calidad en la institución. Como base para brindar dichas afirmaciones toman la combinación de información teórica de manuales y la información práctica de sus años de experiencia.</p>
Pregunta 18	<p>¿Cuál es la diferencia entre los parámetros antiguos y los nuevos para cumplir con las expectativas de los clientes?</p>
Respuesta	<p>Universidad Modular Abierta [UMA]</p> <p>En los años 80's se autorizaron alrededor de 45 Universidades que para un país tan pequeño eran demasiadas, pero se hizo debido al cierre de la Universidad Nacional. En la actualidad las Universidades se esmeran en mejorar la calidad en infraestructura, personal y equipo, y presentar una buena oferta académica, para ser autorizados por el MINED</p> <p>Universidad de Oriente [UNIVO]</p> <p>A través del tiempo los parámetros que se utilizan se han ido adaptando a las necesidades del entorno, quitando indicadores obsoletos y añadiendo nuevos que están más apegados a la realidad actual. En esencia se siguen utilizando los parámetros indicados por los manuales, pero con cambios en los indicadores para la mayoría de los casos y adiciones de nuevos parámetros en casos especiales</p>

	<p>como la pandemia en donde tuvo que hacerse énfasis en la capacidad de los docentes para utilizar herramientas tecnológicas</p> <p>Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]</p> <p>En la antigua metodología la calidad era con base en objetivos de enseñanza que podrían ser solo los conocimientos teóricos mientras que en la actualidad el enfoque con base en competencias busca que el estudiante no solo esté preparado en lo teórico sino también en lo práctico</p>
Observaciones	<p>Los elementos o datos considerados importantes para brindar un servicio de calidad varían a través del tiempo, incluso si un parámetro muestra mantenerse en el tiempo los indicadores que dictaminan si se cumple cambian para adaptarse a los contextos actuales. Un punto en el que todos podrían coincidir es que cumplir con los requisitos de calidad antiguos no da garantía de tener buena calidad en la actualidad.</p>
Pregunta 19	<p>¿De qué manera cumple la Universidad con los requisitos de calidad mínimos que solicita el Estado para funcionar?</p>
Respuesta	<p>Universidad Modular Abierta [UMA]</p> <p>Sobre el cumplimiento de la Ley de Educación Superior, Reglamentos, y todas las normativas y políticas educativas del Estado</p> <p>Universidad de Oriente [UNIVO]</p> <p>En referencia a la calidad, el nivel mínimo para que la institución sea acreditada se tiene con el cumplimiento de por lo menos de los manuales de acreditación nacionales, de la misma forma en la</p>

	<p>actualidad se debe cumplir con estándares internacionales para obtener y mantener las alianzas</p> <p>Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]</p> <p>Los requisitos mínimos que cumple la Universidad para ser autorizada por el ministerio de educación para funcionar serían que los estudiantes para que egresen deben haber aprobado todas las asignaturas con nota promedio de siete punto cero, que haya cumplido con el orden del pensum, que haya recibido el total de horas que cada una de las asignaturas tiene establecida</p>
Observaciones	<p>El cumplimiento de la Ley de Educación Superior y los manuales de acreditación nacionales sirven para cumplir con los requisitos mínimos del estado para tener la acreditación del estado. Garantizar que los docentes cumplan con un mínimo de preparación para ejercer, asegurarse de que los estudiantes cumplan con el pensum con un mínimo de calificación y que la infraestructura sea segura.</p>
Pregunta 20	<p>¿Cómo se adapta la Universidad para cumplir con las exigencias de calidad de sus clientes?</p>
Respuesta	<p>Universidad Modular Abierta [UMA]</p> <p>En el año 2020 se cambió todo en la forma de dar clases, inmediatamente se tuvo que modificar toda la oferta académica a formato virtual, en ese momento ni los docentes ni los planes académicos ni las herramientas estaban preparadas para un cambio tan repentino y hubo que tomar decisiones para cumplir con la necesidad educativa de los estudiantes</p> <p>Universidad de Oriente [UNIVO]</p>

Para llegar al nivel de cumplir con las exigencias de los estudiantes, cada año la Universidad realiza una autoevaluación en donde se revisa el cumplimiento de metas y se exige que se cumpla un plan estratégico que por lo general está proyectado a diez años, la importancia de esas evaluaciones no es compararse con otra institución sino verificar que tanto se está cumpliendo con el plan y añadir innovaciones y nuevas metas en caso de que se haya cumplido con las metas originales, los nuevos añadidos se obtienen de forma participativa para conciliar las medidas que serán incluidas en los planes operativos, otro punto clave es el de estudios de satisfacción de los estudiantes activos, en todos los ámbitos, no solo en el académico, si el estudiante siente que el proceso formativo está respondiendo a sus expectativas, si los docentes que tiene son de calidad y se apegan a un programa de estudio, si las herramientas tecnológicas y las técnicas le están ayudando en su proceso de aprendizaje y que se esté utilizando teorías modernas que responden a las necesidades de los empleadores para que cuando vayan a sus prácticas estén preparados

Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]

La diferencia se marca cuando se realiza acciones complementarias, por ejemplo, una característica de la Universidad es la innovación permanente, en el 2003 la Universidad tecnológica fue la primera que ofreció una pre especialización porque todos trabajaban por medio de tesis, hoy en día casi el cien por ciento de Universidades adoptaron en modelo de pre especialización, eso es con el objetivo de mejorar el mínimo de calidad

Observaciones	Este ítem revela el nivel actual de calidad en las instituciones de los participantes. Aquí se pueden ver los esfuerzos por mantenerse
---------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>a la vanguardia a través de autoevaluaciones, las acciones tomadas en casos de emergencia como la pandemia y el esfuerzo por añadir acciones complementarias que desemboquen en una mejora continua.</p>
Pregunta 21	<p>¿De qué manera se adapta la Universidad para brindar un servicio que sobrepase las expectativas de sus clientes?</p>
Respuesta	<p>Universidad Modular Abierta [UMA]</p> <p>Adecuar las condiciones y estrategias de desarrollo académico, capacitaciones a los docentes, atender a los estudiantes en diferentes formatos de entrega educativa (virtual, semipresencial y a distancia). Cumpliendo toda la normativa de bioseguridad (Salud y Educación)</p> <p>Universidad de Oriente [UNIVO]</p> <p>La satisfacción de necesidades y los nuevos intereses de los estudiantes, aunadas a las tendencias internacionales permite tener una idea de lo que satisface las expectativas de los estudiantes en la actualidad y da bases para sobrepasar dichas expectativas. Las tendencias a nivel internacional en materia de educación juegan un papel importante para sobrepasar ese valor agregado que se les da a los estudiantes, las transformaciones que el mundo laboral va imponiendo con eventos como el de la pandemia en donde mucha gente perdió su empleo por no haber estado preparados en diversas áreas que ahora se están tomando en cuenta para cumplir con los nuevos requerimientos de quienes van a contratar, esas transformaciones impulsaron no solo nuevos contenidos sino nuevas herramientas tecnológicas como la aplicación de la Universidad que permite a los estudiantes de pregrado y posgrado llevar un control de toda su información académica y acceder a los</p>

	<p>recursos en línea de los que dispone la institución, además de otras formas de accesibilidad para facilitar la recepción del contenido de sus clases</p> <p>Universidad Tecnológica de El Salvador [UTEC]</p> <p>Para hacer una diferenciación se refuerza con seminarios y diplomados especializados que son una forma de seguir reforzando para que se convierta en un profesional diferente y mejor. En la relación calidad precio la Universidad puede ofrecer un servicio equivalente al de las Universidades de mayor precio manteniendo cuotas accesibles a los estudiantes</p>
Observaciones	<p>En este último ítem se revelan los máximos estándares de calidad en la institución de cada participante. Todos coinciden en una constante actualización en los conocimientos y habilidades de su personal y la búsqueda y aplicación de nuevas estrategias para brindar el mejor servicio posible a sus estudiantes.</p>

Se presenta a continuación un cuadro que detalla la técnica utilizada, las preguntas y los resultados en conjunto obtenidos de las respuestas de estudiantes graduados de carreras universitarias aleatorias a los que se añade una interpretación por cada ítem. La información obtenida se utiliza como complemento general de lo que podría ser la perspectiva de los estudiantes sobre la calidad percibida de las Universidades, aunque no es representativa debido al número reducido de participantes y el hecho de que se graduaron de Universidades aleatorias.

Cuadro de entrevistas con estudiantes graduados

Tipo	Características	Ventajas	Desventajas
Entrevista Semiestructurada	“Las entrevistas semiestructuradas se	Se puede profundizar en el	Su aplicación puede durar más tiempo de

	<p>basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” Hernández-Sampieri, (2014, p. 460)</p>	<p>tema hasta el punto de notar factores importantes que podrían no haber sido notados al principio</p>	<p>lo esperado y se corre el riesgo de desviarse del tema.</p>
Pregunta 01	¿Cuánto tiempo tiene de estudiar a nivel universitario?		
Respuesta	Las personas entrevistadas fueron estudiantes graduados de estudios universitarios con un tiempo promedio de 8 y 10 años de estudio más 1 año de estudios adicionales		
Observaciones	La perspectiva de las personas entrevistadas es la de alguien que ya probó el servicio y experimenta los resultados en la actualidad		
Pregunta 02	¿Qué implica para usted la toma de decisiones?		
Respuesta	La toma de decisiones implica proyectarse para obtener resultados que se consideren necesarios para obtener un propósito		

	<p>en particular, a sabiendas de que en ocasiones en las que habrá puntos de inflexión en los que tengan que desechar otras posibilidades</p>
Observaciones	<p>Las personas entrevistadas manifiestan que la toma de decisiones implica proyectarse para poder afrontar las consecuencias de las opciones tomadas y las posibilidades desechadas</p>
Pregunta 03	<p>¿Cómo influye el entorno cultural social y económico en su forma de tomar decisiones referentes a educación?</p>
Respuesta	<p>La influencia del entorno para la toma de decisiones puede venir de diferentes áreas, en lo social buscan el área de la sociedad hacia la que se quieren dirigir sin dejarse influenciar por la desvalorización que en ocasiones la sociedad le da al estudio, en el área económica se encontraron con dificultades como la falta de recursos en una parte de su época de estudio y ejemplos de muchas personas que terminaron trabajando en áreas totalmente ajenas a su especialidad de estudio</p>
Observaciones	<p>Durante su época de estudio las personas participantes se esforzaron para superar los obstáculos del entorno</p>
Pregunta 04	<p>¿Cómo influyen su personalidad y habilidades innatas en su forma de tomar decisiones referentes a educación?</p>
Respuesta	<p>Las habilidades innatas de cada persona son diferentes y dependiendo de lo que les resulta más fácil a las personas</p>

	entrevistadas pueden aportar una mejor socialización, un pensamiento analítico o la imagen de un líder justo
Observaciones	En general las características individuales que diferenciaban a las personas participantes les brindaron ventajas en determinadas situaciones con las que definieron los roles en los que encajaban con mayor facilidad
Pregunta 05	¿Sabe usted a que autoridad o departamento acudir en caso de querer resolver alguna situación dentro de la Universidad?
Respuesta	Durante su época de estudio universitario las personas entrevistadas si sabían a quién acudir en primera instancia en caso de querer resolver una situación dentro de la Universidad
Observaciones	Las instituciones en las que las personas participantes estudiaron les hicieron accesible la debida información sobre las autoridades a las cuales debían acudir en caso de buscar resolución a una situación.
Pregunta 06	¿Ha tenido la necesidad de acudir a alguna autoridad o departamento de la Universidad por algún reclamo o tramite?
Respuesta	Si tuvieron en algún momento la necesidad de dirigirse a una autoridad o departamento, aunque en pocas ocasiones y encontrando siempre una solución a su caso en particular
Observaciones	Las instituciones en las que las personas participantes estudiaron les brindaron una solución en las situaciones donde hubo necesidad.

Pregunta 07	¿Cómo considera que deberían reaccionar los subsistemas, áreas o departamentos de la Universidad para solucionar de la mejor forma posible una situación problemática?
Respuesta	La forma en que las personas entrevistadas consideran que deberían reaccionar los subsistemas, áreas o departamentos ante una situación problemática es eliminando la burocracia de tal forma que si hay un caso en el que un docente pueda resolver sea el quien resuelva en primera instancia y en caso de no ser así, tener una persona de contacto que responda ante cualquier inconveniente de los estudiantes para guiarles hacia la autoridad adecuada que directamente pueda resolver la situación en el menor tiempo posible
Observaciones	Las respuestas vertidas en este ítem reflejan la condición necesaria de calidad en lo relacionado al funcionamiento de subsistemas áreas o departamentos para satisfacer su expectativa como clientes. En este caso las personas parecen coincidir en el deseo de agilizar los trámites y resolverlos de una forma sencilla
Pregunta 08	¿Sabe usted con qué instituciones tiene alianzas o convenios la Universidad?
Respuesta	Las alianzas de las Universidades con instituciones externas no parecen ser muy relevantes para algunas de las personas entrevistadas, aunque si hay quienes conocen sobre alianzas de la Universidad en la que estudió con centros educativos públicos
Observaciones	Las personas participantes saben principalmente de alianzas de sus Universidades por proyectos en los que participaron.
Pregunta 09	

	¿Siente usted que influyen de algún modo las alianzas con otras instituciones en las decisiones de la Universidad en la que estudia?
Respuesta	La influencia percibida sobre las alianzas de la Universidad con centros educativos es una mayor percepción del ámbito laboral de los docentes para las personas que estudiaron en el área de educación y en el caso de alianzas en general la influencia puede basarse en los lineamientos con los que la Universidad y las otras instituciones deben cumplir
Observaciones	Las personas participantes reconocen que el cumplimiento de lineamientos con las instituciones aliadas puede tener incidencia con las decisiones de una Universidad. Reconocen también que las alianzas con las instituciones en las que realizaron proyectos influyeron para darles como estudiantes una mayor percepción del área laboral.
Pregunta 10	¿Cómo percibe la influencia del Ministerio de Educación en decisiones de la Universidad?
Respuesta	Las personas entrevistadas perciben influencia del ministerio de educación, principalmente en casos como la pandemia en donde hubo que seguirse algunas instrucciones directas, por otra parte, la influencia es percibida comúnmente con el cumplimiento de los requisitos que pide el ministerio de educación para funcionar
Observaciones	Es reconocida por las personas participantes la influencia del Ministerio de Educación en el cumplimiento de instrucciones y requisitos de las Universidades.

Pregunta 11	¿Ha participado usted en proyectos de la Universidad en los que haya tenido que tomar decisiones relevantes para la realización de los mismos?
Respuesta	Las personas entrevistadas no perciben haber participado en proyectos en los que hubieran tenido que tomar decisiones relevantes para la realización de los mismos. Si han participado en proyectos, aunque no en alguno en que tuvieran que haber tomado alguna decisión relevante
Observaciones	Las Universidades en las que estudiaron las personas participantes si organizaron proyectos, aunque en ninguno de los casos las personas participantes manifestaron haber tenido que tomar una decisión relevante para el cumplimiento de los mismos. Esta situación no puede calificarse como buena o mala ya que al menos en el caso de las personas participantes los proyectos podrían haber sido tan bien organizados que no hubo la necesidad de que los estudiantes se enfrentaran a una toma de decisiones relevantes, aunque ciertamente se vieron privados de dicha experiencia en su momento.
Pregunta 12	¿Siente usted que influye la demanda laboral en las decisiones de la Universidad sobre el proceso educativo?
Respuesta	En referencia a la influencia del mercado laboral en las decisiones de la Universidad sobre el proceso educativo, las

	<p>opiniones son encontradas, por una parte, hay quien defiende que el mercado laboral influye en la actualización de los pensum mientras que por la otra se menciona que la gran mayoría de habilidades no se obtienen en la Universidad, sino en el campo, la Universidad es como una generalidad de lo que se trata el ámbito laboral y se menciona de casos en los que las personas terminan trabajando en cosas para las que no estudiaron</p>
Observaciones	<p>Las Universidades en opinión de las personas participantes parecen estar preparando a sus profesionales para el mercado laboral, aunque de acuerdo con las respuestas obtenidas todavía hay vacíos a solventar con experiencias que parecen conseguirse solo en la práctica laboral</p>
Pregunta 13	<p>¿Qué es la calidad académica desde su punto de vista?</p>
Respuesta	<p>Desde la percepción de las personas entrevistadas la calidad académica aplica a la necesidad que está llenando desde aquello que ofrece y la forma en que eso ayuda a los estudiantes en el campo laboral. Otro concepto menciona que son parámetros basados en una realidad, y que son aprovechados para obtener el mayor beneficio posible. Un concepto más menciona que ofrecer calidad significa dar algo excelente, para el tema académico significa que los conocimientos que se imparten son de carácter real y práctico, algo que sea de utilidad para la vida real</p>
Observaciones	<p>Este ítem requiere de especial atención por parte de las instituciones educativas en lo referente a calidad, ciertamente todas las instituciones ponen el mayor de sus empeños en brindar calidad académica, sin embargo, el que un servicio sea de calidad es decisión de la persona que lo consume. En esta ocasión las opiniones parecen coincidir en el requerimiento utilidad para el</p>

	campo laboral de la vida real para determinar que reciben un servicio de calidad.
Pregunta 14	¿Hay algunos elementos importantes a cumplir para logra esa calidad?
Respuesta	Sobre los elementos importantes a cumplir para logra esa calidad expresan que, si debe haber en el sentido de responder a elementos, para comenzar los docentes que estén especializados en la rama en la cual imparten materias, para seguir ofrecer herramientas que faciliten al estudiante el aprendizaje y métodos de acceso a información de forma oportuna además de tener una constante actualización basada en la realidad en la que se vive
Observaciones	Los elementos considerados para lograr calidad académica de acuerdo con las personas participantes pueden resumirse en especialización y actualización, al prestar atención en las respuestas de los Vicerrectores se puede notar que precisamente los requerimientos de especialización y las actualizaciones son puntos que se consideran claves para lograr calidad.
Pregunta 15	¿Cuál es la diferencia entre los elementos que se consideraban importantes antes y en la actualidad para cumplir con sus expectativas como cliente?
Respuesta	La diferencia entre los elementos que se consideraban importantes antes y en la actualidad para cumplir con las

	<p>expectativas de las personas entrevistadas como clientes puede radicar en la actualización de las necesidades como un lineamiento a seguir mientras que hoy las cosas son más rápidas, las expectativas son varias, hace tiempo los estudiantes podían haber visto el precio como único parámetro para medir calidad, en la actualidad se buscan docentes con buena trayectoria y actualización constante. En materia de educación lo que se consideraba antes era más esquematizado</p>
Observaciones	<p>De acuerdo con los participantes, en la época en que iniciaban estudios veían el precio como único factor para elegir una Universidad, esto podría ser debido a que no tenían en aquel momento una perspectiva clara de lo que una Institución de Educación Superior podía ofrecerles. En la actualidad se menciona que la trayectoria y la actualización constante en los docentes son factores determinantes para afirmar que una Universidad ofrece calidad académica.</p>
Pregunta 16	<p>¿Siente que la Universidad se adapta para cumplir con sus exigencias de calidad como cliente?</p>
Respuesta	<p>Sobre si las personas entrevistadas sienten que la Universidad se adapta para cumplir con sus exigencias de calidad como clientes las respuestas fueron variadas, por una parte, la Universidad se ha ido adaptando para tratar de cumplir con las expectativas, no de forma extraordinaria, pero se ha ido adaptando, con el pensum sí, pero con la tesis ha habido bastantes inconvenientes con los que no se ha logrado, en el mismo punto de la tesis otra de las personas entrevistadas secundó la opinión que se debía mejorar aunque por el resto, si siente que en la actualidad se han llenado sus expectativas en un 80%. La última persona entrevistada manifiesta que en la</p>

	<p>actualidad no se adapta para cumplir con sus expectativas y que les falta bastante para poder ofrecer las exigencias mínimas requeridas</p>
Observaciones	<p>Se puede ver que, en el caso de las personas participantes, las expectativas fueron en su mayoría cumplidas, no de forma extraordinaria, pero si a nivel medio.</p> <p>Puntos importantes que las personas entrevistadas mencionaron en este ítem, no de su época de estudio universitario sino de la época presente en la que se están actualizando, los procesos de tesis requieren mejoras y en el caso de un participante que efectuó un estudio a distancia, manifestó que en la actualidad el servicio no se adapta para cumplir con sus expectativas. Cabe destacar que debido a la situación de pandemia el estilo de trabajo tanto de instituciones educativas como de muchas otras tuvo que cambiar de forma drástica y repentina, eso podría ser excusa para este tipo de descontentos durante el primer año, sin embargo, de haber estudios posteriores que sigan manifestando descontentos similares se revelaría la necesidad de actualizar al personal de tal forma que pueda brindar a distancia un servicio equivalente al que se brinda de forma presencial.</p>
Pregunta 17	¿Siente que en algún momento la Universidad ha logrado superar sus expectativas como cliente?
Respuesta	

	<p>Sobre si en algún momento sintieron que la Universidad logró sobrepasar sus expectativas como clientes las respuestas fueron diferentes, por una parte, se mencionó que si en el sentido de que hace poco se había empezado a usar las aulas virtuales que, aunque en un principio le asustaron un poco termino por adaptarse. Otra opinión fue que, aunque cumplían con el mínimo y en algunas ocasiones llenaban sus expectativas no se llegó en ningún momento al nivel de causar una impresión que superara las expectativas. Finalmente hubo una opinión que manifestaba que, aunque la idea de toda empresa siempre es ofrecer más de lo que el cliente espera, su percepción es que se ha ofrecido simplemente lo mínimo de su función</p>
Observaciones	<p>De acuerdo con las opiniones vertidas por las personas participantes, el nivel de calidad percibido difícilmente llego al punto de sobrepasar las expectativas, de hecho, fue percibido en su mayoría a nivel de cumplir con las expectativas e incluso alguien menciona que mayormente percibía que solo se cumplía con el mínimo de calidad requerido. Por lo anterior se puede decir que muy difícilmente puede llegarse al nivel de sobrepasar las expectativas de los clientes.</p>
Pregunta 18	<p>¿Ha mejorado su rendimiento académico en comparación al que tenía antes de iniciar sus estudios universitarios?</p>
Respuesta	<p>Sobre la mejora del rendimiento académico en comparación de antes de iniciar los estudios se mencionó en su mayoría que, si había</p>

	<p>una mejora en el desenvolvimiento académico y laboral, una persona menciona que, aunque al principio no quería estudiar su carrera termino por sentirle mucho aprecio. Por otra parte, hubo una persona que menciona que en realidad no había habido cambios, no porque fuera un mal estudiante sino al contrario, desde educación básica había sido bastante aplicado y desde antes poseía concientización del compromiso por los estudios</p>
Observaciones	<p>En su mayoría las personas participantes manifiestan que hubo una mejora en el rendimiento académico marcada por sus estudios universitarios, por lo que se puede decir que mayormente hay satisfacción en cuanto a las mejoras de su estilo de estudio después de los estudios universitarios.</p>
Pregunta 19	<p>¿Siente que ha perfeccionado sus conocimientos en referencia a la carrera que eligió?</p>
Respuesta	<p>Sobre si sienten que han perfeccionado sus conocimientos en referencia a su carrera las personas entrevistadas coincidieron en que los han mejorado, aunque saben que todavía hay cosas en las que pueden mejorar</p>
Observaciones	<p>Todas las personas participantes coincidieron en que habían mejorado en los conocimientos referentes a sus carreras y que se mantienen mejorándolos constantemente, con lo que se manifiesta la perspectiva responsable sobre la actualización constante que tienen luego de sus estudios universitarios.</p>
Pregunta 20	<p>¿Su estilo de vida es diferente que el que tenía antes de iniciar sus estudios universitarios?</p>

<p>Respuesta</p>	<p>En referencia al estilo de vida que las personas entrevistadas tienen ahora en comparación con el que tenían antes de empezar sus estudios universitarios hubo alguien que mencionó que su estilo de vida cambió en temática de hábitos alimenticios y de horarios de sueño y al ahondar más en su respuesta expreso que el cambio fue para peor puesto que antes tenía sus horarios de sueño y alimentación bien establecidos mientras que ahora el caso es totalmente opuesto. Por otra parte, las otras personas entrevistadas coinciden en que ha mejorado en general por diversos motivos que incluyen la parte económica y el desenvolvimiento en el área laboral</p>
<p>Observaciones</p>	<p>Una de las personas menciona que hubo cambios para peor en horarios de sueño y hábitos alimenticios, aparentemente por las presiones durante su época de estudio. Mientras las demás personas entrevistadas manifestaron que hubo mejoras en cuanto a ingresos y desenvolvimiento laboral. Para el futuro este resultado puede servir como base para que las Universidades realicen estudios con el propósito de mantener y mejorar aquello que produjo cambios satisfactorios y modificar en la medida de lo posible aquello que produzca insatisfacción. Aun así, se puede decir que en su mayoría las personas participantes quedaron satisfechas con los cambios en su estilo de vida luego de sus estudios universitarios.</p>

Documento de propuesta de mejora



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

“PLAN DE MEJORA BASADO EN ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA MEJORA DE LA TOMA DE DECISIONES, ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD ACADÉMICA DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR”.

PRESENTADO POR

JOSÉ DAVID SANTOS LÓPEZ

AGOSTO DE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

Contenido

Presentación

Objetivos

Justificación

Propuestas de mejora

Propuesta de mejora I. Investigación científica sobre el funcionamiento de las percepciones

Propuesta de mejora II. Empoderamiento a nivel organizacional

Propuesta de mejora III. Actualización constante

Cuadro de propuesta de mejora

Presentación

El presente documento contiene tres propuestas de mejora de aplicación estándar basadas en casos exitosos de prestigiosas Universidades en El Salvador para el tema de “elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una institución de educación superior”.

Objetivos

Apoyar la toma de decisiones con base en pruebas neurológicas o psicométricas

Apoyar la capacidad de reacción eficaz mediante empoderamiento del personal

Actualizar al personal con nuevas estrategias para sobrepasar las expectativas de los clientes.

Justificación

En un mundo globalizado solo las mejores empresas pueden perpetuar su existencia, para ello es necesario que ofrezcan un servicio de calidad, por lo que es importante conseguir todos los recursos posibles que puedan brindar un beneficio a la institución, reconocer y aplicar elementos que influyen en la mejora de la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una Institución de Educación Superior puede mejorar la calidad de la misma.

Propuestas de mejora

Propuesta de mejora I. Investigación científica sobre el funcionamiento de las percepciones

Categoría: Toma de decisiones

Objetivo: Apoyar la toma de decisiones con base en pruebas neurológicas o psicométricas

Beneficiario: Personal y clientes afectados por las decisiones.

Descripción: Con base en la investigación bibliográfica y la información obtenida de Vicerrectores y estudiantes graduados participantes se puede decir en primer lugar que tanto clientes como personal son seres humanos que rigen sus acciones basándose los estímulos del entorno y principalmente la interpretación que le den a los mismos.

En la actualidad, ninguna estrategia de negocios que pretenda tener éxito puede obviar la investigación científica sobre el funcionamiento de las percepciones, la memoria, la cognición, la emoción, la razón y los mecanismos que interactúan durante el aprendizaje y toma de decisiones del cliente, y todos estos procesos se producen en el cerebro. Braidot N. P., (2006, p. 11)

Para su aplicación se presentarían las opciones de decisión al departamento encargado de la aplicación de las pruebas, partiendo de las opciones se pasaría a la preparación del instrumento, una vez terminado se procedería a la aplicación del instrumento que a su finalización pasaría a un proceso de análisis de resultados. Al terminar se presentaría un reporte de resultados para que sea tomado en consideración por la persona encargada de la toma de decisiones.

Responsable: Departamento de psicología

Indicador: Resultados de pruebas psicométricas o neurológicas en caso de que la situación y el presupuesto se presten a ellas, para indicar afinidad o aversión a las medidas que puedan aplicarse en la Universidad con decisiones importantes.

Cronograma:

Actividad	Responsable	Mes 1				Mes 2			
		Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
Presentación de opciones de decisión	Encargado de la toma de decisiones	X							
Preparación del instrumento	Departamento de psicología	X	X						
Aplicación del instrumento	Departamento de psicología			X	X	X			
Análisis de resultados	Departamento de psicología						X		
Reporte de resultados	Departamento de psicología							X	

Propuesta de mejora II. Empoderamiento a nivel organizacional

Categoría: Organización administrativa

Objetivo: Apoyar la capacidad de reacción eficaz mediante empoderamiento del personal

Beneficiario: Personal de cada departamento

Descripción: Los organigramas dentro de cada institución facilitan la información sobre los subsistemas de la organización, es recomendable que los integrantes de cada departamento tengan empoderamiento para poder resolver las situaciones que no sobrepasen su nivel de autoridad.

El proceso de Empoderamiento a nivel organizacional implica el proceso de fortalecimiento de la organización como un todo para lograr sus objetivos y metas como sistema o unidad, lo que a su vez significa generar procesos de liderazgo compartido, procesos de capacitación de sus miembros en función de los objetivos de la organización, procesos de toma de decisiones y

sistemas de comunicación y apoyo eficaces, sistemas de distribución de roles y responsabilidades según capacidad, creación de entornos de intercambio de información y recursos, y un modelo o estilo de gestión adecuada en función del crecimiento y desarrollo organizacional. Pérez, (2009, p. 147)

Una vez empoderado el personal, el trabajo en equipo es esencial para proporcionar soluciones en caso de situaciones que así lo ameriten, cuando la organización de la institución en conjunto es capaz de generar ideas ante las situaciones a las que se enfrenta se dice que es una organización inteligente, “la organización inteligente es un ente capaz de reaccionar de forma eficaz frente a los problemas que se presenten en el desarrollo de sus actividades cotidianas” Hernández&Cárdenas, (2018, p. 258). Para su aplicación el jefe del departamento iniciaría con una presentación del personal para que todos se conozcan, seguidamente se haría una presentación de funciones de cada miembro del departamento para que sepan a quien acudir en determinadas situaciones. Finalmente, y de forma periódica deben realizarse actividades de convivencia que mejoren la calidad de vida del personal como un equipo

Responsable: Jefe de cada departamento

Indicador: Capacidad de reacción de los miembros de cada departamento ante las situaciones que requieran solución.

Cronograma:

Actividad	Responsable	Mes 1				Mes 2			
		Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
Presentación del personal	Jefe del departamento	X							
Presentación de funciones	Jefe del departamento	X							
Actividades de convivencia	Jefe del departamento				X				X

Propuesta de mejora III. Actualización constante

Categoría: Calidad Académica

Objetivo: Actualizar al personal con nuevas estrategias para superar las expectativas de los clientes.

Beneficiario: Personal de la institución, en primera instancia personal docente y en segunda el resto del personal.

Descripción: El entorno educativo se actualiza constantemente a cualquier nivel, pero el que debe mostrar primero las mejoras más recientes es el nivel superior porque sus estudiantes son los que van de salida al mercado laboral. Aun cuando en la actualidad la aplicación de educación totalmente a distancia, el cumplimiento de estándares internacionales o la aplicación de innovaciones más actuales sean cosas que superen las expectativas de calidad, se llegara un momento en el futuro en que estos sean requisitos medios o mínimos en los estándares de calidad que se utilicen, esto debido a que en todos los ámbitos se busca aplicar aquellas técnicas que brindan la mejor calidad, “si el mercado —y el mundo— cambian tanto, y con tanta velocidad, se hace necesaria una adaptación continua al mismo. La concepción de un conocimiento cerrado, permanente y estable en la mente del trabajador cualificado ya no sirve” Tobón et al., (2006, p. 44) Por eso en lo referente a decisiones que busquen calidad no se trata solo de adaptarse a los parámetros de calidad presentes o futuros sino a un cambio constante. Superar las expectativas es sumamente difícil para una Universidad tomando en cuenta que todos los competidores podrían estar actualizándose y buscando formas de innovar constantemente, sin embargo, no es imposible, siempre hay una institución que es la primera en aplicar un nuevo servicio o una mejora con éxito y mientras la institución siga actualizándose y aplicando nuevas mejoras tiene una posibilidad de ser esa primera institución. Para su aplicación, el personal encargado de capacitaciones debe iniciar con una evaluación general del personal al que planea capacitar para averiguar los puntos que deben mejorarse, partiendo de los resultados, si se requiere de apoyo externo debe contactar con la empresa de capacitación para obtener datos sobre tiempo y presupuesto de la capacitación que sería presentado a los superiores para su aprobación e inicio de la capacitación, una vez

concluido el proceso se realizaría una evaluación de cierre para garantizar el éxito de la capacitación.

Responsable: Personal encargado de capacitaciones.

Indicador: Aplicación de nuevas estrategias con el afán de sobrepasar las expectativas de los clientes. En primera instancia por parte del personal docente, pero en caso de que el presupuesto así lo permita también sería extensivo al resto del personal.

Cronograma:

Actividad	Responsable	Mes 1				Mes 2			
		Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
Evaluación general del personal	Personal encargado de capacitaciones	X							
Contactar con la empresa de capacitación	Personal encargado de capacitaciones		X						
Presentación de presupuesto	Personal encargado de capacitaciones		X						
Supervisión de actividades de capacitación	Personal encargado de capacitaciones			X	X	X	X	X	
Evaluación de cierre	Personal encargado de capacitaciones								X

Cuadro de propuesta de mejora

Propuestas de Mejora	Objetivo	Beneficiario	Responsable	Indicador
Categoría: Toma de decisiones				
<p>Con base en la investigación bibliográfica y la información obtenida de Vicerrectores y estudiantes graduados participantes se puede decir en primer lugar que tanto clientes como personal son seres humanos que rigen sus acciones basándose los estímulos del entorno y principalmente la interpretación que le den a los mismos.</p> <p>En la actualidad, ninguna estrategia de negocios que pretenda tener éxito puede obviar la investigación científica sobre el funcionamiento de las percepciones, la memoria, la cognición, la emoción, la razón y los mecanismos que interactúan durante el aprendizaje y toma de decisiones del cliente, y todos estos procesos se producen en el cerebro. Braidot N. P., (2006, p. 11)</p>	Apoyar la toma de decisiones con base en pruebas neurológicas o psicométricas	Personal y clientes afectados por las decisiones	Departamento de psicología	Resultados de pruebas psicométricas o neurológicas en caso de que la situación y el presupuesto se presten a ellas, para indicar afinidad o aversión a las medidas que puedan aplicarse en la Universidad con decisiones importantes

Categoría: Organización administrativa				
<p>Los organigramas dentro de cada institución facilitan la información sobre los subsistemas de la organización, es recomendable que los integrantes de cada departamento tengan empoderamiento para poder resolver las situaciones que no sobrepasen su nivel de autoridad.</p> <p>El proceso de Empoderamiento a nivel organizacional implica el proceso de fortalecimiento de la organización como un todo para lograr sus objetivos y metas como sistema o unidad, lo que a su vez significa generar procesos de liderazgo compartido, procesos de capacitación de sus miembros en función de los objetivos de la organización, procesos de toma de decisiones y</p>	<p>Apoyar la capacidad de reacción eficaz mediante empoderamiento del personal</p>	<p>Personal de cada departamento</p>	<p>Jefe de cada departamento</p>	<p>Capacidad de reacción de los miembros de cada departamento ante las situaciones que requieran solución</p>

<p>sistemas de comunicación y apoyo eficaces, sistemas de distribución de roles y responsabilidades según capacidad, creación de entornos de intercambio de información y recursos, y un modelo o estilo de gestión adecuada en función del crecimiento y desarrollo organizacional. Pérez, (2009, p. 147)</p> <p>Una vez empoderado el personal, el trabajo en equipo es esencial para proporcionar soluciones en caso de situaciones que así lo ameriten, cuando la organización de la institución en conjunto es capaz de generar ideas ante las situaciones a las que se enfrente se dice que es una organización inteligente, “la organización inteligente es un ente capaz de reaccionar de forma eficaz frente a los problemas que se presenten en el desarrollo de sus actividades cotidianas”</p> <p>Hernández&Cárdenas, (2018, p. 258).</p>				
<p>Categoría: Calidad Académica</p>				

<p>El entorno educativo se actualiza constantemente a cualquier nivel, pero el que debe mostrar primero las mejoras más recientes es el nivel superior porque sus estudiantes son los que van de salida al mercado laboral. Aun cuando en la actualidad la aplicación de educación totalmente a distancia, el cumplimiento de estándares internacionales o la aplicación de innovaciones más actuales sean cosas que superen las expectativas de calidad, se llegara un momento en el futuro en que estos sean requisitos medios o mínimos en los estándares de calidad que se utilicen, esto debido a que en todos los ámbitos se busca aplicar aquellas técnicas que brindan la mejor calidad, “si el mercado —y el mundo— cambian tanto, y con tanta velocidad, se hace necesaria una adaptación continua al mismo. La concepción de un conocimiento cerrado, permanente y estable en la mente del trabajador cualificado ya no sirve” Tobón et al., (2006, p. 44) Por eso en lo referente a decisiones que busquen calidad no se trata solo de adaptarse a los parámetros de calidad presentes o futuros sino a un cambio constante. Sobrepasar las expectativas es sumamente difícil</p>	<p>Actualizar al personal con nuevas estrategias para sobrepasar las expectativas de los clientes</p>	<p>Personal de la institución, en primera instancia personal docente y en segunda el resto del personal</p>	<p>Personal encargado de capacitaciones</p>	<p>Aplicación de nuevas estrategias con el afán de sobrepasar las expectativas de los clientes. En primera instancia por parte del personal docente, pero en caso de que el presupuesto así lo permita también sería extensivo al resto del personal</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>para una Universidad tomando en cuenta que todos los competidores podrían estar actualizándose y buscando formas de innovar constantemente, sin embargo, no es imposible, siempre hay una institución que es la primera en aplicar un nuevo servicio o una mejora con éxito y mientras la institución siga actualizándose y aplicando nuevas mejoras tiene una posibilidad de ser esa primera institución.</p>				
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--