

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

**INFLUENCIA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN UNIVERSITARIOS
EN EL MODELO DE CALIDAD DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE PUEBLA, MÉXICO (BUAP)**

Trabajo Final de Graduación modalidad Pasantía, sometido a la consideración del Tribunal Examinador de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación, para optar por el grado de Magíster

por:

Gerardo Humberto Jiménez Zúñiga

San José, Costa Rica

2014



**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
Escuela de Ciencias de la Administración
Sistema de Estudios de Posgrado
Maestría en Administración de Medios de Comunicación**



**ACTA DE PRESENTACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
ACTA N° 03-2014**

Sesión del Tribunal Examinador, celebrada el lunes 10 de febrero del 2014, con el objeto de recibir el informe oral del estudiante **Gerardo Humberto Jiménez Zúñiga**, cédula **104570820**, quien se acoge al Reglamento del Sistema de Estudios de Posgrado, bajo la modalidad de Trabajo Final de Graduación para optar al grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Tecnologías de la Información y de la Comunicación. Están presentes los siguientes miembros del tribunal:

Director del SEP
(Quien Preside)

Doctor Víctor Hugo Fallas Araya

Coordinadora de Carrera

Máster Margoth Mena Young

Representante
Director
Escuela de Ciencias de la Administración

Máster Mauricio Largaespada Umaña

Director de TFG

Máster Raúl Silesky Jiménez

Lector

Máster Nadja Dodero Cob

ARTÍCULO 1

El presidente del tribunal informa que el expediente del postulante contiene todos los documentos de rigor y además declara que cumple con todos los requisitos del plan de estudios correspondiente, se solicita que proceda a realizar la exposición.

ARTÍCULO 2

El postulante hace la exposición de su trabajo titulado: "Influencia de los medios de comunicación universitarios en el modelo de calidad de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México (BUAP)"

ARTÍCULO 3

Terminada la disertación, los miembros del tribunal examinador interrogaron al postulante, durante el tiempo reglamentario y, una vez concluido el interrogatorio, el tribunal se retiró a deliberar.

ARTÍCULO 4

El Tribunal le confiere al trabajo la calificación de:

Aprobado () No Aprobado () Aprobado con distinción (X)

Recomienda además *hacer una nota de publicación y hacer una publicación en los medios de comunicación.*

ARTÍCULO 5

El presidente del tribunal comunica al postulante el resultado de la deliberación. Lo declara acreedor del grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Tecnologías de la Información y de la Comunicación. Se indica realizar los trámites para presentarse al acto público de juramentación, al que será oportunamente convocado. Se da lectura al acta que firman los miembros del tribunal y el postulante a las 11:10 horas.

Postulante: _____



Cédula: _____

1457800

Agradecimientos

A Margoth Mena Young

Por su paciencia y su permanente disposición a orientar.

A Raúl Silesky Jiménez y a Nadja Doderó Cob

Por haberme acompañado en esta aventura a pesar de sus múltiples ocupaciones.

A Lizbeth Carmona Morales y Eliana Incio Incio

Por su invaluable colaboración durante mi estancia en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.

Tabla de contenidos

Capítulo 1: Introducción	1
1.1. Objeto de estudio.....	2
1.2. Justificación y antecedentes	4
1.3. Objetivos	5
1.3.1. Objetivo general	6
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
1.4. Metodología	6
1.4.1. Investigación bibliográfica:	6
1.4.2. Entrevistas semiestructuradas:	7
1.4.3. Análisis documental	7
1.4.4. Observación participante.	7
1.5. Alcances y limitaciones	7
1.5.1. Alcances.....	7
1.5.2. Limitaciones	8
Capítulo 2: Marco de referencia	10
2.1. Generalidades del trabajo logístico	10
2.2. Antecedentes de la BUAP.....	13
2.3. Ubicación geográfica y temporal.....	14
2.4. Marco teórico	15
2.4.1. Antecedentes históricos de la gestión de calidad	16
2.4.2. Precursores de la gestión de calidad.....	17
2.4.2.4. Armand Vallin Feigenbaum (1922).....	20
2.4.2.5. Phillip Crosby (1926-2001).....	21
2.5. Metodologías para la gestión de calidad.....	22
2.5.1. Control de calidad (CC).....	22
2.5.2. Seis Sigma	23
2.5.3. Gestión de la calidad total (TQM).....	25
2.5.4. Benchmarking	27

2.5.5. Las 5-S: herramientas básicas de mejora	29
2.6. Planificación estratégica y análisis del entorno	32
2.6.1. ¿Para qué se hace planificación estratégica?	36
2.6.2. La visión	37
2.6.3. La misión	38
2.6.4. El diagnóstico	38
2.6.5. Los objetivos estratégicos	40
2.7. Lo nuevo: Ki Wo Tsukau (KWT).....	41
2.7.1. KWT en la BUAP	42
Capítulo 3: Sistematización.....	45
3.1. Trabajo de campo y hallazgos	45
3.1.1. Gestión y aseguramiento de la calidad en la BUAP	45
3.2. Gestión de la Calidad en la DCI-BUAP	56
3.2.1. Radio BUAP en 96.9 FM	58
3.2.2. BUAP TV.....	59
3.2.3. Publicaciones impresas en la BUAP	60
3.2.4. Nuevas tecnologías: web y redes sociales.....	61
3.2.5. Relación con la prensa local y nacional.....	62
3.3. Análisis de las fortalezas y debilidades encontradas	63
3.3.1. Fortalezas.....	63
3.3.2. Debilidades.....	64
3.3.3. Opiniones de los estudiantes	65
Capítulo 4: Apropiación y socialización de los aprendizajes	74
Apropiación y socialización de los aprendizajes	74
Capítulo 5:Conclusiones y recomendaciones	79
5.1. Los medios no atraen a la audiencia	79
5.2. Percepción de los usuarios	80
5.3. Recomendaciones	81
Referencias	84

ANEXOS	87
Anexo No. 1: Instrumentos de investigación	88
Anexo No. 2: Bitácora de actividades.....	95
Anexo No. 3: Informe de pasantía para la tutora.....	98
Anexo No. 4: Barra programática Radio BUAP	106
Anexo No. 5: Programación BUAP TV	107
Anexo No. 6: Información visual disponible.....	108
Anexo No. 7: Chido BUAP	112
Anexo No. 8: Gaceta Universidad	114

Resumen

En el presente trabajo se reseña una experiencia de intercambio académico conocida como pasantía en el Sistema de Estudios de Posgrado (SEP) de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica y es una de las modalidades existentes para trabajo final de graduación (TFG).

La pasantía fue realizada en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), México, específicamente en la Facultad de Administración, con el propósito de analizar el papel que desempeñan los medios de comunicación universitarios en el modelo de gestión y aseguramiento de la calidad de esa institución superior.

La experiencia se llevó a cabo del 9 de abril al 7 de mayo de 2013 y permitió establecer que esa Universidad realiza abundantes esfuerzos de mejora continua mediante la acreditación de carreras y certificación de servicios, ha desarrollado sofisticados manuales de gestión y mantiene estándares que la ubican dentro de las universidades más prestigiosas (mega-universidades) de la república mexicana y de América Latina.

No obstante, en una consulta realizada con autoridades, docentes y alumnos se pudo concluir que los esfuerzos de mejora no son percibidos por los usuarios de la organización: los estudiantes, y que los medios de comunicación que operan en la Universidad no realizan aportes significativos para revertir esa situación.

Abstract

This paper will review an academic experience known as internship, of the Graduate Studies System (Sistema de Estudios de Posgrado - SEP) of the Universidad Estatal a Distancia (UNED) of Costa Rica, and is one of the existing modalities for the final graduation thesis (TFG).

The internship was conducted at the Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), Mexico, specifically in the Management School (Facultad de Administración), in order to analyze the role played by the media in management and quality assurance model of this institution.

The experiment was carried out from April 9 to May 7, 2013 and allowed to establish that the University makes abundant efforts of continuous improvement through the accreditation of careers and services certification, has developed sophisticated management manuals and maintains standards that have placed the University within the most prestigious universities (mega-universities) of the Mexican Republic and Latin America.

However, on a carried out consultation with authorities, teachers and students it can be concluded that those efforts are not perceived by the users of the Organization, the students, and media operating in the University do not perform significant contributions to reverse that situation.

Capítulo 1

Introducción

La bibliografía que aborda la temática de la calidad suele asociar este término con las características inherentes a los bienes, servicios o productos, a partir de la comparación entre elementos que pertenecen a la misma especie. Sin embargo, el concepto de calidad no necesariamente se relaciona con la satisfacción de una necesidad, sino que puede estar asociado con factores estéticos, culturales o sociales.

La calidad de un producto o servicio es una condición que se manifiesta en su capacidad de satisfacer las expectativas del usuario a un costo razonable. De cómo un producto agrega valor al usuario o cliente, lo que también involucra los conceptos de oportunidad y excelencia.

Los teóricos también coinciden en que la calidad de un producto o servicio está condicionada por varios aspectos básicos como:

- Los detalles científicos y tecnológicos aplicados al producto.
- La dimensión humana en que se desarrolla la relación entre productores, productos y usuarios.
- La razonabilidad de los costos, tanto para productores como para usuarios.
- La cantidad justa, en el momento preciso y al precio correcto.
- La relación con el entorno, el medio ambiente y el servicio al cliente.

Calidad y cantidad no siempre forman parte de la misma ecuación puesto que es posible encontrar diferencias sustanciales en la producción de cualquier naturaleza de bienes o servicios.

Los ejemplos son abundantes: el café costarricense ya no se cotiza por volumen puesto que no tiene posibilidades frente a productores masivos como Brasil, Colombia y ahora Vietnam; sino por calidad, denominación de origen o zona de producción. Hay muchos hoteles y restaurantes calificados con determinada cantidad de estrellas, pero la diferencia radica en prácticas amigables con el entorno y calidad en el servicio al cliente. Hay muchas playas, pero la diferencia estriba en calificaciones como “bandera azul ecológica” para certificar la calidad del agua y la limpieza del ambiente.

En el actual mundo globalizado, la calidad se ha convertido “en una necesidad ineludible para permanecer en el mercado. Por ello los sistemas de gestión de la calidad basados en las normas ISO, que reflejan el consenso internacional en este tema, han cobrado una gran popularidad, y muchas organizaciones se han decidido a tomar el camino de documentarlo e implementarlo”. (Romero y Miranda, 2007, p. 10).

Las normas ISO no definen el sistema de calidad que las organizaciones deben aplicar, sino que describen y establecen los requisitos mínimos que deben cumplir los sistemas de gestión de la calidad en la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado, generación de valor al optimizar los procesos y hacerlos más eficientes, mediante la definición de estrategias, políticas, objetivos y métodos de trabajo; reducción o supresión de costos innecesarios y mejora de las comunicaciones internas.

1.1. Objeto de estudio

La Maestría en Administración de Medios de Comunicación que imparte la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica, incluye dentro de su programa académico, dos cursos especializados en la planificación de estrategias para el mejoramiento continuo, en los cuales se revisa la obra producida por los expertos en la materia y deja sembrada la inquietud de conocer las experiencias que se están llevando cabo en distintos ámbitos, para ofrecer productos y servicios de calidad.

Al tomar la decisión de incursionar en un trabajo final de graduación (TFG) en la modalidad pasantía, gracias a la existencia de un convenio con la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México, se inició una etapa de indagación previa, lo que permitió conocer que en esa institución académica se gestionan los servicios con criterios de calidad, merced a la decisión de incorporar acreditaciones y certificaciones tanto nacionales como internacionales, entre ellas las de la familia ISO, en las que se abundará más adelante. Esos esfuerzos por incorporarse a las tendencias globales de prestación de servicios de calidad, se registran desde hace ya más de diez años.

El siguiente paso consiste en la formulación de una conjetura: “los medios de comunicación de la BUAP deben jugar un papel importante en la consolidación de las políticas y los modelos de gestión y aseguramiento de la calidad”. De manera que surge el interés de conocer de primera mano los esfuerzos que realizan esa universidad en general, su Facultad de Administración, en particular, y los medios de comunicación, en esos esfuerzos.

Esa conjetura da origen a una pregunta generadora de la investigación: “¿Cuál es el papel que desempeñan los medios de comunicación de la BUAP, como actores sociales en el modelo de gestión y aseguramiento de la calidad?”

Para responder a esa pregunta se hace necesario identificar la mayor cantidad de aspectos teóricos y formales que influyen en el desarrollo de las políticas de calidad en la organización universitaria, conocer la opinión de las autoridades académicas, docentes y estudiantes, con respecto a los principales valores y prácticas que sustentan el modelo de cultura de la calidad, tanto en el ámbito administrativo como académico y su relación con la sociedad; así como la manera en que los medios de comunicación participan en el fortalecimiento del modelo.

Es indispensable, también, conocer las instancias que, a lo interno de la universidad, actúan en el establecimiento de políticas de calidad y las metodologías que utilizan.

1.2. Justificación y antecedentes

Un modelo de gestión de calidad, en el ámbito académico, tendría el objetivo de integrar todos los esfuerzos que realiza una institución educativa para promover el mejoramiento continuo de los programas que ofrece, desde la excelencia en la preparación de los docentes, hasta los resultados del aprendizaje por parte de los estudiantes, los recursos que utiliza, la infraestructura, la tecnología, las facilidades para la investigación, los fondos y finalmente, el desempeño de los profesionales en sus diferentes especialidades para beneficio de la colectividad.

Jorge Acuña (2012) señala que el modelo de gestión de la calidad académica utilizado en Costa Rica, tiene como referentes al modelo del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES), la norma mexicana IWA 2:2003(NMX-CC-023-IMNC-2004), el Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica y el modelo europeo de autoevaluación EFQM. (Acuña, 2012 pp. 167-168).

La BUAP dio a conocer, el 10 de enero de 2012, el Programa Integral de Aseguramiento de la Calidad (PIAC-BUAP) presentado en el marco del Fondo para la Consolidación de las Universidades Públicas Estatales y con Apoyo Solidario.

Esa publicación refiere que el programa surge como respuesta ante los cambios en el sistema de educación superior mexicano y pretende ser el instrumento más eficaz para atender los rezagos y definir las nuevas estrategias para consolidar la calidad en cuanto a capacidad y competitividad académicas de esa institución de educación superior. Eso implica que se integran los resultados y compromisos asumidos en 2008 y 2009, se incorpora la ciencia estadística para diagnosticar fortalezas y debilidades de la Universidad, y se asumen las debilidades como agenda inmediata para proponer acciones correctivas y preventivas, y convertirlas en áreas de oportunidad.

El artículo agrega que se ha incrementado el reconocimiento de los programas educativos (PE) por parte de los comités interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y de los organismos reconocidos por el Consejo para la

Acreditación de la Educación Superior (CONAES), a través de las acciones de aseguramiento de la calidad.

En un documento audiovisual producido por la Dirección de Comunicación Institucional (DCI) el ex rector de la BUAP, Enrique Agüera Ibáñez, aseguró que esa Universidad, en los siguientes años, tendría un rumbo claro: el aseguramiento de la calidad y la transferencia.

“No hay manera de perderse y confundirse (...) vamos a trasladar todo lo que somos y lo bien que lo hacemos para convertirlo en un bien hacia la sociedad (...), “gracias a los logros y avances en materia académica e infraestructura, aunado a su compromiso social, la Institución cuenta con el reconocimiento de los poblanos”. (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2005).

Las universidades, públicas o privadas, están obligadas a propiciar y mantener los más altos estándares de calidad, sea cual sea la certificación que reciban, no solo para garantizar la excelencia en la formación de profesionales, sino para que esa formación redunde en beneficios para la sociedad en la que están inmersas y con la cual tienen una gran responsabilidad.

1.3. Objetivos

En virtud de que el origen de esta investigación es averiguar la manera en que los medios de comunicación de la BUAP contribuyen en los esfuerzos de gestión y aseguramiento de la calidad en esa institución, los objetivos se desagregan de la siguiente manera:

1.3.1. Objetivo general

Analizar el papel que desempeñan los medios de comunicación universitarios, dentro del modelo de gestión de calidad que implementa la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), México, con el propósito de fortalecer su proyección como actores en el sistema.

1.3.2. Objetivos específicos

- 1.3.2.1. Identificar los aspectos que influyen en el desarrollo de una cultura de la calidad en la organización.
- 1.3.2.2. Describir los principales valores y hábitos que sustentan el modelo de cultura de la calidad que impulsa la Facultad de Administración de la BUAP.
- 1.3.2.3. Caracterizar los medios de comunicación que son actores en el modelo de calidad de la BUAP y sus acciones dentro del modelo.
- 1.3.2.4. Formular una propuesta que propicie el fortalecimiento de los medios de comunicación, dentro del modelo de calidad de la BUAP.

1.4. Metodología

Para resolver la interrogante que origina esta investigación y sustentar el logro de los objetivos, se utilizarán las siguientes técnicas:

1.4.1. Investigación bibliográfica:

Aprovechamiento de los aportes teóricos que han generado los expertos y organismos internacionales y académicos, en materia de gestión y aseguramiento de la calidad y planificación estratégica, entre otros.

1.4.2. Entrevistas semiestructuradas:

Pláticas y entrevistas con docentes, expertos, estudiantes y otras personas involucradas en las prácticas de calidad de la BUAP (ver anexo No. 1: Instrumentos de investigación).

1.4.3. Análisis documental

Análisis de documentos formales, análisis de contenido de las publicaciones, impresas y electrónicas producidas en la BUAP.

1.4.4. Observación participante.

Involucramiento y participación en los procesos universitarios, tanto académicos como administrativos de la BUAP.

1.5. Alcances y limitaciones

Los alcances se refieren a los aspectos que se pueden establecer a partir de la investigación, mientras que las limitaciones señalan las particularidades que no se pueden cubrir, ya sea por razones de tiempo, espacio o presupuesto, entre otros aspectos.

1.5.1. Alcances

Esta investigación logra establecer una clara diferencia en la percepción de diferentes sectores en cuanto a los esfuerzos de gestión y aseguramiento de la calidad que realiza la BUAP.

Una opinión emiten las autoridades universitarias, especialmente las vinculadas con las actividades de acreditación de cursos y certificación de servicios a los usuarios,

otra distinta perciben los estudiantes de la Universidad, sobre todo en la Facultad de Administración y una tercera surge del análisis del papel que desempeñan los medios de comunicación de la Universidad.

La información permite examinar el tipo de influencia que los medios de comunicación universitarios ejercen sobre los usuarios del sistema, para demandar servicios de calidad en concordancia con las certificaciones nacionales e internacionales que ostenta esa casa de enseñanza superior.

1.5.2. Limitaciones

La investigación se lleva a cabo en las instalaciones de la sede central de la BUAP, sin incursionar en ninguna de las unidades ubicadas fuera del área metropolitana de Puebla. Se restringió a la Facultad de Administración, con pequeñas incursiones a la Facultad de Ciencias de la Comunicación, a la Dirección de Comunicación Institucional y otras dependencias de carácter administrativo.

El doctor Jorge David Cortés Moreno, titular de la Dirección de Comunicación Institucional de la BUAP, se negó a conceder una entrevista, a pesar de las gestiones de la señora Eliana Incio, coordinadora de Intercambio Académico de la DGRIIA. La única comunicación fue por intermedio de una secretaria, aunque se cumplió con los requisitos solicitados, entre ellos la guía de entrevista por correo electrónico y la condición de que no se grabara la conversación.

No se logra obtener autorización para realizar una observación participante en los medios de comunicación, tanto en radio como en televisión, lo que restringe el análisis de esos medios a la mera audición crítica y monitoreo, tanto en la ciudad de Puebla como en Costa Rica por vía Internet, ya que ambos medios se pueden sintonizar en línea.

Parte de esta investigación se realiza mediante la utilización de entrevistas semiestructuradas con docentes, autoridades administrativas y estudiantes. Las respuestas más honestas y elocuentes, por parte de estudiantes, se han logrado bajo la condición del anonimato. Algunas son descartadas cuando se detecta que estudiantes o docentes han respondido sin tener información suficiente acerca de los temas en consulta, lo cual no resultaba de utilidad para esta investigación.

Capítulo 2

Marco de referencia

En este capítulo se hace una reseña de la logística necesaria para llevar a cabo la pasantía, una ubicación histórica y geográfica y de la BUAP, que incluye características de tipo académico, y los procedimientos administrativos necesarios para realizar la presente investigación.

2.1. Generalidades del trabajo logístico

Para realizar esta investigación se planteó el reto de realizar una pasantía, aún cuando ninguna persona había aspirado antes a realizar un trabajo final de graduación (TFG) en esta modalidad. Se informa acerca de la existencia de un convenio con la BUAP y se inician las gestiones ante las autoridades de la Facultad de Administración de esa Institución en junio de 2012 con la intención de realizar la experiencia de campo en setiembre de ese mismo año.

El convenio general de cooperación e intercambio había sido firmado en Puebla el 7 de julio de 1998 por los rectores de ambas casas de enseñanza en aquel momento: Enrique Dóger Guerrero por parte de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) y Celedonio Ramírez Ramírez en representación de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED), con la finalidad de promover el intercambio académico para desarrollar diversos programas de educación superior y pretendía generar oportunidades de apoyo académico en las áreas de interés mutuo, tales como:

- Intercambio de personal académico
- Investigaciones
- Capacitación y asistencia técnica
- Programas de grado y posgrado
- Educación a distancia
- Intercambio de material didáctico, bibliográfico y audiovisual, entre otros.

La vigencia original del convenio era de cuatro años, a partir del momento de su firma, con la posibilidad de una renovación por un período igual, previa evaluación y aprobación por las partes. Este último dato evidenció la necesidad de gestionar la renovación del acuerdo así como la solicitud para la realización de la pasantía.

Sin embargo, se determinó que no se hacía necesario renovar el convenio en virtud de que la experiencia no representaba erogación alguna para ninguna de las dos universidades y la caducidad no afectaría la investigación ya que el convenio es considerado marco.

De manera que el doctor José Ramón Eguibar Cuenca, director de la Dirección General de Relaciones Internacionales e Intercambio Académico (DGRIIA) de la BUAP firmó, a finales del mes de noviembre de 2012, la carta de aceptación para la pasantía a nombre de Gerardo Jiménez Zúñiga, sustentante de esta investigación, con el número de oficio. 2989/DGRIIA/2012, indicando:

“En el marco del convenio bilateral entre la Universidad Estatal a Distancia y la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y en la satisfacción del cumplimiento pleno de los requisitos establecidos, tengo el gusto de informarle que su solicitud para participar como estudiante regular dentro del Programa de Movilidad Académica Estudiantil (PMAE) en la Facultad de Administración de nuestra Institución, para el período del 7 de enero de 2013 al 30 de mayo de 2013 ha sido aceptada (...)

Es de su entera responsabilidad, como estudiante de intercambio, contar con un seguro médico, tener los fondos suficientes para financiar sus gastos de estancia durante el período de intercambio y tramitar, previa a la salida de su país de residencia, la visa de estudiante en la Embajada o Consulado Mexicano más cercano.

Mucho agradeceré que a su llegada se presente en la Dirección General de Relaciones Internacionales, con la Maestra Eliana Incio Incio, Coordinadora de Movilidad con universidades de América Latina y el Caribe a fin de que le proporcione la documentación necesaria para su debida inscripción a la universidad.

El personal de la Dirección General de Relaciones Internacionales e Intercambio Académico, le extiende la más cordial felicitación y espera que tenga una estancia fructífera en nuestra Institución”.

El siguiente paso es el nombramiento de un tutor para que guíe y acompañe la investigación en la BUAP, lo cual se concreta mediante oficio F.A.Dir. 0220/2013 dirigido por el doctor Ricardo Paredes Solorio, director de la Facultad de Administración, al doctor José Ramón Eguibar Cuenca, director de la DGRIIA, indicando que:

“... en respuesta a su oficio no. 0234/DGRIIA/2013, me permito presentarle a la maestra Lizbeth Carmona Morales, docente de esta Facultad, que fungirá como tutor del estudiante Gerardo Humberto Jiménez Zúñiga, estudiante de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación proveniente de la Universidad Estatal a Distancia (Costa Rica)...”

Se planifica la gira para iniciar el lunes 1 de abril, de acuerdo con el período señalado en la carta de aceptación de la BUAP, pero una semana antes de la partida, la BUAP informa en su perfil de Facebook que esa universidad inicia un período vacacional del 25 de marzo hasta el 9 de abril. No obstante, no se había informado sobre esta circunstancia con anterioridad, a pesar de que se había indagado repetidamente acerca de los períodos lectivos.

La carta de aceptación establece como requisito una visa de estudiante y un seguro internacional. Sin embargo, en la sede diplomática no se comprende el concepto

“pasantía”, por ende, no se determina en qué categoría ubicar la visa. Posteriormente se detecta que la visita se limitaría a un mes, por lo que se resuelve que la visa no es necesaria, lo cual también debe ser notificado a la DGRIIA.

2.2. Antecedentes de la BUAP

El primer antecedente histórico que existe de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla se remonta al 9 de mayo de 1578, con la fundación del Colegio de la Compañía de Jesús del Espíritu Santo, por solicitud del Cabildo de la Ciudad de Puebla. Tras el fracaso del imperio de Agustín de Iturbide y el establecimiento de la república, el entonces llamado Colegio Imperial de San Ignacio, San Jerónimo y del Espíritu Santo, se transformó en 1825, en el Colegio del Estado. La labor académica no se detuvo a pesar de los once sitios militares que sufrió la ciudad de Puebla en el siglo XIX. Por el contrario, se impartieron los primeros cursos de jurisprudencia y una década después, los primeros cursos de medicina y química. (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2005).

El gobernador Maximino Ávila Camacho decretó, el 4 de abril de 1937, la transformación del Colegio del Estado en la Universidad de Puebla y esa casa de enseñanza logra su denominación como Universidad Autónoma el 23 de noviembre de 1956. En 1987, el Congreso del Estado decretó el benemeritazgo para la UAP y la quincuagésima legislatura local, en 1991, aprobó la Ley que declara la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Ésta se distingue por ser una de las seis instituciones públicas mexicanas que forman parte de la Red de Macro universidades de América Latina y el Caribe, con una oferta académica de 149 programas educativos, desde bachilleratos a posgrados. (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2005).

La Universidad emprende un proceso de rescate de la institucionalidad, a partir de los años 90 diseña un modelo académico de calidad, realiza los primeros ejercicios de planeación, inicia la evaluación externa y mejora la infraestructura académica. Los esfuerzos se orientaron, en los años recientes, a consolidar los logros y reencausar la

misión de la Universidad bajo los principios de calidad, pertinencia y responsabilidad social, aunado a la apertura de diversas sedes regionales. (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2005).

Esta institución ofrece todas las carreras conocidas en la actualidad en ciencias exactas, ciencias de la salud, ciencias sociales, artes plásticas y dramáticas, idiomas y deportes y, desde 1990, algunas de sus carreras se ofrecen a través de unidades regionales ubicadas en doce de los 217 municipios del estado de Puebla: Tehuacán, Zacapoaxtla, Tecamachalco, Cuetzalan, Atlixco, Acatzingo, Chiautla, Chignahuapan, Libres, Teziutlán, Tetela y Tlatlauquitepec. (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2005).

2.3. Ubicación geográfica y temporal

El trabajo de campo se realiza entre el 9 de abril y el 7 de mayo de 2013 y para ello se hace necesario acudir a diversas instalaciones que tiene la BUAP en la ciudad de Puebla:

- En la Ciudad Universitaria, localizada al sur del Centro Histórico de Puebla, a lo largo de la avenida San Claudio, bordeada por el bulevar Capitán Carlos Camacho Espíritu y el bulevar Municipio Libre, en este campus se ubica la Facultad de Administración.
- En el emblemático edificio El Carolino, ubicado a unas calles del zócalo de la ciudad de Puebla, donde tienen su sede la emisora de radio y el canal de televisión, así como otros inmuebles aledaños donde se encuentran la Dirección de Comunicación Institucional y la Dirección de Calidad.
- En el Complejo Cultural Universitario al noroeste de la ciudad, donde se ubica la Facultad de Ciencias de la Comunicación.

Previo a la experiencia práctica fue necesario realizar una fundamentación teórica y un conocimiento virtual de la Universidad así como de los esfuerzos realizados por esta Institución en materia de gestión de calidad. Esta investigación se documenta en la etapa denominada “Plan de Trabajo de la Pasantía”.

La maestra Lizbeth Carmona Morales (prefiere que la llamen Liz), es designada como tutora de la investigación mediante oficio F.A.Dir. 0220/2013 firmado por el doctor Ricardo Paredes Solorio, director de la Facultad de Administración. Ella es licenciada en Mercadotecnia y Publicidad y se ha dedicado, en la vida práctica, a actividades de imagen corporativa y relaciones públicas. Cursó la maestría en Administración en la BUAP y fue contratada para impartir lecciones, posteriormente se le destacó en proyectos específicos relacionados con el área de mercadotecnia.

2.4. Marco teórico

La lectura de los textos producidos por los expertos en gestión de la calidad revela que la sociedad humana, a lo largo de su desarrollo, ha mostrado interés por mejorar sus actividades. Ese interés es tan antiguo como la necesidad de producir bienes y (o) servicios para sus semejantes, y existen suficientes evidencias de que las formas de gestionar la calidad han evolucionado progresivamente. Basta con observar los cambios producidos en la sociedad y en sus bienes de consumo a partir de la Revolución Industrial, y más recientemente, al ritmo de la Revolución Tecnológica y la Era de la Información

En este capítulo se sintetizan conceptos sobre gestión de calidad, así como los aportes de los principales investigadores, denominados precursores de la calidad, y se enuncian las principales teorías que han sido puntos de referencia para los sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad, así como de planificación estratégica, tanto en términos generales como en el ámbito específico de la BUAP.

2.4.1. Antecedentes históricos de la gestión de calidad

Mario Gutiérrez (2006) incursiona en el desarrollo histórico de lo que llama “movimiento hacia la calidad” y, asegura que, a partir de la segunda mitad del siglo XX, se distinguen diferentes etapas en los procesos de gestión de la calidad. (Gutiérrez, 2006, p. 26).

De 1950 a 1960: Calidad de los productos mediante inspección

Los artículos se revisan al final de la línea de producción para decidir si son aptos o no para cumplir el objetivo. Se introduce el concepto de control de calidad con la ayuda de instrumentos de medición, como el muestreo estadístico, debido a la imposibilidad de inspeccionar la totalidad de los productos. (Gutiérrez, 2006, pp. 26-28).

De 1960 a 1970: Mejoramiento de los procesos

La administración asume mayor compromiso en el aseguramiento de la calidad, se implantan los nuevos conceptos surgidos en Japón, y se desarrollan profesionales dedicados a la gestión de calidad. (Gutiérrez, 2006, pp. 28-32).

De 1980 a la actualidad: Mejora continua

La administración redefine constantemente las estrategias de calidad para tener éxito frente a los competidores y los usuarios. (Gutiérrez. 2006, pp. 32-38).

Siguiendo a Gutiérrez (2006), en las últimas dos décadas se ha producido un cambio profundo en la forma en que la administración concibe el papel que la calidad desempeña en el mundo de los negocios. Si en épocas anteriores se pensaba que la falta de calidad era perjudicial para la compañía, ahora se valora la calidad como la estrategia fundamental para alcanzar competitividad y, por consiguiente, como el valor más importante que debe presidir las actividades de la alta gerencia. (Gutiérrez. 2006, p. 38).

2.4.2. Precursores de la gestión de calidad

Al igual que en cualquier disciplina del conocimiento, las teorías sobre gestión de la calidad tienen sustento en las experiencias desarrolladas y documentadas por destacados investigadores, cuya influencia ha sido fundamental en el establecimiento de diversas metodologías. Las diferencias existentes entre los postulados de cada uno de ellos, lejos de convertirse en elementos adversos se constituyen en aspectos complementarios.

En el curso de “Planificación de estrategias para el mejoramiento continuo” dictado por el ingeniero José Pablo Chaves Sánchez (2011), como parte del programa académico de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación, impartida por la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica, se destacan los aportes de William Edwards Deming (1900-1993), Kaoru Ishikawa (1915-1989), Joseph M. Juran (1904-2008), Armand Vallin Feigenbaum (1922) y Philip Bayard Crosby, (1926-2001).

2.4.2.1. William Edwards Deming (1900-1993)

Deming es un estadístico norteamericano, cuyo nombre se asocia con el desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

Entre 1942 y 1945 Deming contribuyó a mejorar la calidad de la industria norteamericana dedicada a la guerra y al final del conflicto, fue invitado a Japón por el comando militar estadounidense de ocupación para trabajar en metodologías de elevación de la calidad. En 1950 fue invitado por el presidente de la Unión Japonesa de Ingenieros y Científicos (JUSE), momento a partir del cual se dio a conocer por el desarrollo de un modelo administrativo para el manejo de la calidad como una nueva estrategia de competir, entender las necesidades del cliente, y satisfacer la demanda de los mercados. (Cruz, 2011, pp. 1-3).

La preocupación por el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad, al terminar la Segunda Guerra Mundial estimuló a las naciones del mundo a organizarse

para crear y elevar los estándares en la producción y prestación de servicios, lo que constituye el primer antecedente de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO).

Deming rechazó el pago por concepto de derechos de autor de sus documentos, en su lugar, propuso utilizar ese dinero en la creación de un premio dirigido a las empresas que demostraran un comportamiento ejemplar en la mejora de calidad. Así se instituye el Premio Deming a la calidad, considerado hoy como uno de los más importantes y se entrega en función de la capacidad que tengan las organizaciones de mejorar sus procesos administrativos o productivos, además, es el antecedente de otros premios internacionales como el Premio Malcolm Baldrige de Estados Unidos. . (Cruz, 2011, pp. 1-3).

Una de las premisas de Deming, en relación con los costos de la calidad, es que “el tiempo insumido en calcular el costo de hacer las cosas mal sería mejor gastarlo haciendo las cosas bien desde el principio” sin embargo, también asegura que “las empresas no están obligadas a implementar un sistema de calidad porque ninguna de ellas está obligada a permanecer en el mercado” (Audisio, 2006, p. 218).

2.4.2.2. Kaoru Ishikawa (1915-1989)

Si a Eduard Deming se le puede considerar como el creador del concepto de calidad total, es su discípulo y continuador, Kaoru Ishikawa, quien se encarga de “redondearlo”. (Audisio, 2006, p. 218).

Ishikawa nace en Tokio, en 1915, y en sus postulados señala que el noventa por ciento de los problemas puede ser resuelto con siete herramientas que aporta la ciencia de la Administración tales como: círculos de calidad, brainstorming, diagrama de Pareto, diagrama causa-efecto, histograma, gráfico de control y el análisis de la correlación. (Griful y Canela, 2005, p. 49)

Ishikawa (1997) considera que la gestión de la calidad no sólo afecta a todas las actividades de la empresa y a sus trabajadores, sino, a todos los elementos relacionados con la cadena de suministros: proveedores y clientes. El control de calidad no sólo implica la calidad del producto sino, además, a todos los ámbitos de la gestión, incluyendo la administración del personal, los aspectos relacionados con la atención al cliente y el servicio posventa. (Ishikawa, 1997, pp. 23-24).

2.4.2.3. Joseph M. Juran (1904-2008)

Joseph M. Juran nace el 24 de diciembre de 1904, en la ciudad de Braila, ahora parte de Rumania. En 1912 emigra a los Estados Unidos y en 1928 desarrolla su primer trabajo llamado "Métodos estadísticos aplicados a los problemas de manufactura". Funda el Instituto Juran en 1979, para crear nuevas herramientas y técnicas así como promulgar sus ideas sobre el "Impacto de la calidad en la sociedad". En 1986 publica la "Trilogía de la Calidad" y ayuda a la creación del premio de calidad nacional "*The Malcolm Baldrige National Quality Award*" (Juran, 1996, p.15).

La "Trilogía de la Calidad" de Juran involucra: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad, por parte de la alta dirección de la empresa.

1. **La planificación de la calidad** permite desarrollar los productos, sean bienes o servicios, y los procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes, tanto externos como internos, mediante la fijación de objetivos de calidad, identificación de clientes y sus necesidades, desarrollo de productos que respondan a esas necesidades, diseño de procesos capaces de alcanzar esa meta, establecimiento de controles y socialización de los resultados. (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007, p. 37).

2. **El control de la calidad** consiste en medir comportamientos, hacer comparaciones y actuar de conformidad con las diferencias.

3. **La mejora de la calidad** consiste en “elevar el comportamiento de la calidad a niveles sin precedentes” y para ello requiere:

- Infraestructura adecuada para asegurar la mejora constante.
- Identificación de las necesidades específicas que se espera mejorar.
- Designación de un equipo responsable de dirigir cada proyecto de manera satisfactoria.
- Aseguramiento de los recursos.

Al igual que Deming, Juran estima que debe ser la Dirección la que conduzca a la organización a la mejora continua, es decir, la calidad debe ser impuesta de arriba hacia abajo. Asimismo, debe tener la habilidad de distinguir entre problemas esporádicos y problemas crónicos. Los esporádicos son dramáticos y deben recibir atención inmediata, en tanto que los crónicos ocurren durante períodos largos, y es en estos casos en los que deben centrarse los procesos de mejora continua liderados por la dirección. (Miranda et al., 2007, pp. 37-38).

2.4.2.4. Armand Vallin Feigenbaum (1922)

En su obra “El lenguaje de la calidad total” David Atisha y Miguel García (1994) reseñan la biografía de Armand Vallin Feigenbaum, quien, en 1951, escribe su obra más importante, *Total Quality Control* (Control de la calidad total), considerado como una herramienta de administración estratégica, la cual requiere que todo el personal de una compañía esté informado, pero va mucho más allá del control de las fallas en la planta, pues se trata de una filosofía y un compromiso con la excelencia, así como un estilo de vida empresarial. (Atisha y García, 1994, p. 29).

El control de la calidad total (CCT) afecta a toda la organización e implica orientación hacia la excelencia más que hacia los defectos. Es una estructura de trabajo operativo documentada en procedimientos técnicos y administrativos, integrados a toda la organización, cuyas acciones abarcan al personal, la maquinaria, la información, los

insumos, los productos, y los clientes. Esto redundará en la disminución de los costos operativos y de las pérdidas, el incremento en la moral del personal y la reducción de dificultades en la línea de producción.

2.4.2.5. Phillip Crosby (1926-2001)

Entre sus postulados para la administración de calidad, Phillip Crosby establece cuatro “principios absolutos”. El primero de ellos define la calidad en términos de los requerimientos de los clientes, esos requerimientos se deben traducir en características medibles para los productos y servicios que ofrece la organización. (Summers, 2006, p. 30).

El segundo principio absoluto es la prevención de defectos en los productos y servicios, lo cual resulta más rentable en el largo plazo. La determinación de las causas de los defectos y su prevención constituyen una parte integral de los sistemas efectivos. (Summers, 2006, p. 30).

El tercer principio absoluto es la política cero defectos. Se trata de la fabricación correcta de los productos desde el primer intento. No existen niveles aceptables de defectos. Las organizaciones eficientes deben establecer sistemas que permitan a los empleados realizar su trabajo en un nivel óptimo desde la primera vez. (Summers, 2006, p. 30).

El cuarto principio absoluto de Crosby se relaciona con los costos de la calidad, aquellos relacionados con la decepción de los clientes, el desperdicio, el tiempo desaprovechado y los costos del material así como los costos en que se incurre cada vez que se desperdicia un recurso en la fabricación de un producto de calidad o en el ofrecimiento de un servicio. Para Crosby, un cliente exitoso es aquel que recibe un producto o servicio que cumple con sus expectativas desde la primera vez. (Summers, 2006, pp. 30-31).

2.5. Metodologías para la gestión de calidad

Aparte de los legados o aportes de los denominados gurús de la calidad, conviene reseñar algunas de las metodologías existentes para la gestión de la calidad.

La calidad se gestiona para satisfacer las necesidades o requerimientos de clientes de productos o usuarios de servicios. Las diferentes tendencias o metodologías que se exponen a continuación, no son excluyentes unas de otras, por el contrario, son complementarias y las organizaciones deberían tomar de todas ellas lo que les resulte apropiado a sus intereses, ya sea que se inclinen por Control de calidad (CC), Seis Sigma, gestión de la calidad total (TQM), Benchmarking, 5-S o Ki Wo Tsukau.

2.5.1. Control de calidad (CC)

Kaizen es una palabra japonesa utilizada para referirse al mejoramiento continuo de la vida personal, familiar, social y productiva. Involucra a gerentes y trabajadores por igual. Sin embargo, desde el punto de vista estratégico, es una acción sistemática de mediano y largo plazo, para lograr ahorros y mejoras, con la finalidad de superar a la competencia, en niveles de calidad, productividad, plazos y costos.

El control de calidad (CC) es una revolución conceptual que inicia desde el cambio en los procesos de razonamiento de todos los empleados, lo cual requiere educación constante. De acuerdo con Carlos González (1996), después de la Segunda Guerra Mundial, Japón se convirtió en el país que lidera los procesos de CC y para ello desarrolló programas educativos detallados para cada nivel en la empresa con duración prolongada y conocimientos tan profundos que fortalecen continuamente las actividades productivas. A partir de entonces, los japoneses no están dispuestos a cambiar la calidad por ahorros de corto plazo o por conveniencia. (González, 1996, p. 33).

Mientras tanto, en Occidente la educación en CC normalmente dura de cinco a diez días. Las actividades de capacitación están a cargo de especialistas, quienes es-

tán más interesados en sus propios honorarios que en los procesos. Sin embargo, esto no implica falta de calidad en los productos o servicios finales, prueba de ello es el programa espacial de los Estados Unidos; pero en los procesos es común el desperdicio, la impaciencia, la prueba y error, y los altos costos asociados, particularmente, en indemnizaciones a los consumidores (González, 1996, p. 34). En esta visión de la calidad es más importante cumplir cuotas que reducir defectos en la fabricación.

Hoy día, los directivos de las organizaciones tienen claro que una parte fundamental de su supervivencia en el mercado, depende de la calidad, ello ha originado el surgimiento de secciones encargadas de vigilar y controlar la eficacia y eficiencia de los bienes y servicios para que sean competitivos: los departamentos de Control de Calidad.

2.5.2. Seis Sigma

Seis Sigma es una metodología estadística de mejora de procesos orientada a la reducción de los defectos o fallas en la entrega de productos o servicios.

El concepto fue originalmente diseñado y utilizado por la compañía Motorola, pero debido a su éxito trascendió a otras empresas para convertirse en una nueva ideología administrativa, pues sirve como medida de comparación entre compañías iguales o diferentes, e incluso entre los mismos departamentos de una empresa, y su propósito es la búsqueda de mejores resultados (productos, servicios), mediante la reducción de los defectos y errores.

La modificación de los procesos productivos a partir de la metodología Seis Sigma, contribuye a reducir el desperdicio, lo que se reflejará en la reducción de los costos de mediano y largo plazo, al tiempo que le agrega competitividad a los productos o servicios, pero no mediante la reducción de costos, sino de la eliminación de los costos asociados con los errores o desperdicios. (Gómez, Villar y Tejero, 2003, pp. 42-46).

Se trata de un enfoque revolucionario de gestión con niveles cercanos a la perfección que pretende corregir los defectos antes de que se presenten, reduciendo el desperdicio, lo cual se refleja en la reducción de los costos y en precios competitivos para los productos o servicios sin reducir las ganancias, solo los costos asociados con los errores o desperdicios. Sin embargo, se requiere compromiso, tiempo, talento, dedicación, persistencia e inversión económica. (Gómez et al., pp. 42-46).

Philip Crosby introduce, en la década de 1980, el concepto de “cero defectos” como orientación al control de calidad en la producción, porque si se define un nivel “aceptable” de errores, aunque sea en grado mínimo, en algún momento se considerará normal. La idea de un “porcentaje de error aceptable permite encontrar maneras de justificar estadísticamente las fallas humanas, argumentando que nadie es perfecto (Miranda et. al., 2007 p. 39). No obstante, las imperfecciones, por mínimas que sean, pueden acarrear consecuencias lamentables, según la actividad. No parece grave que uno de cada cien tornillos salga defectuoso, pero sí que uno de cada cien paracaídas no se abra.

Un informe especial sobre calidad, publicado en 1991 por la revista Training (www.degerencia.com), refiere que se aplicó Seis Sigma a una serie de actividades y las cifras fueron reveladoras. Si el 99,9% fuera la norma de rendimiento, los hospitales entregarían doce bebés por día a los padres equivocados; los bancos descontarían 22.000 cheques de cuentas bancarias equivocadas cada 60 minutos, y los servicios de telecomunicaciones transmitirían 1.314 llamadas erróneas cada 60 minutos. En doce meses se fabricarían 268.500 neumáticos defectuosos, se procesarían incorrectamente 103.260 impuestos, 5.517.200 cajones de bebidas gaseosas contendrían bebidas sin efervescencia y se emitirían 20.000 recetas medicinales incorrectas.

En resumen, es posible afirmar que la metodología Seis Sigma puede ser utilizada en cualquier actividad humana para reducir la posibilidad de errores y maximizar la satisfacción de los clientes o usuarios.

2.5.3. Gestión de la calidad total (TQM)

Los orígenes de la Gestión de la Calidad Total (CGT) o Total Quality Management (TQM) hay que buscarlos en el Japón posterior a la Segunda Guerra Mundial, cuando la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) constituye un comité de expertos con el objetivo de mejorar la productividad de la industria y elevar el nivel de calidad de vida del país. Sin embargo, no es sino hasta principios de la década de los ochenta que esa ideología toma forma y una buena manera de aproximarse al concepto de TQM es “considerarlo como la fusión de las prácticas industriales japonesas de gestión de la calidad con las ideas propuestas por los principales gurús occidentales de la calidad: Deming, Juran y Crosby”. (Miranda et. al., 2007, pp. 45-46).

Entonces, es posible definir TQM como una metodología cuyo objetivo es proporcionar bienes y servicios con un nivel de calidad que satisfaga tanto a clientes o usuarios, como a los integrantes de la organización, ya que no afecta solo al producto o servicio sino a todas las actividades que se realizan en la organización y es responsabilidad de todos los integrantes, sin importar cuál sea su puesto de trabajo o la actividad que realiza. La idea es generar conciencia de calidad en todos los procesos.

Según este concepto, los clientes no son personas ajenas a la empresa sino parte de ella. Tampoco se trata de detectar errores para corregirlos, pues ahora se pone énfasis en la prevención, con el objeto de hacer bien las cosas a la primera. (Miranda et. al., 2007, pp. 45-46).

TQM, al tener en cuenta la satisfacción del cliente, pretende generar beneficios para todos los miembros de la empresa. No se trata de fabricar un producto o generar un servicio para venderlo, sino de involucrar aspectos de mejora, tanto en las condiciones de trabajo como en la formación del personal, para lograr la calidad óptima en todas las áreas.

En síntesis, no se trata de perseguir a quienes cometen errores sino de hacer conciencia para no equivocarse y eliminar los límites de tolerancia que tienden a con-

sagrar el error, eliminar todo tipo de despilfarros presentes en inventarios, equipos no disponibles por daños o mantenimiento, personal dedicado a tareas repetitivas o improductivas, papeleo y exceso de trámites, informes y reuniones, inventarios de trabajo en procesos entre oficinas y controles internos innecesarios.

2.5.3.1. Fases del proceso de TQM

La TQM se basa en el ciclo de Deming conocido como PDCA (*plan-do-check-adjust*), en español: planear, hacer, verificar y ajustar:

Planificar. La dirección de la organización define los problemas, analiza los datos y marca una política junto con una serie de directrices, metodologías, procesos de trabajo y objetivos que se desean alcanzar en un periodo determinado, incluyendo la asignación de recursos. Entonces se trata de determinar lo que se debe hacer, cuál es la meta y cómo se puede alcanzar.

Hacer. A partir de la planificación, la organización realiza una serie de actividades para obtener los productos o servicios que proporcionará a sus clientes. En estos procesos se deben tener en cuenta todos los requisitos del cliente, de forma que el producto o servicio obtenido se ajuste lo más posible a sus expectativas. Esta etapa implica capacitación.

Verificar. Finalizado el proceso productivo se debe evaluar su eficacia y eficiencia mediante una serie de parámetros (indicadores de desempeño). El propósito es comparar de manera objetiva los resultados obtenidos por la organización con los resultados previamente definidos en los requisitos, en la política y en los objetivos de la organización, para comprobar si se han producido las mejoras esperadas, averiguar las causas de las desviaciones o errores y plantear posibles mejoras.

Ajustar. En función de los resultados obtenidos, la dirección de la organización establece acciones correctoras para mejorar aquellos aspectos de los procesos en los que se han detectado debilidades o errores. En consecuencia, se debe actuar para es-

tandarizar las soluciones, mejorar la actividad global de la organización y la satisfacción del cliente. (Vilar, 1998, pp. 121-127)

Se puede concluir que existe una semejanza entre Seis Sigma y TQM ya que ambas metodologías se enfocan en la satisfacción de los clientes o usuarios, agregando valor tanto a los productos o servicios como a las actividades desarrolladas, con reducción de costos y eliminación de desperdicios y errores que representan pérdidas operativas.

2.5.4. Benchmarking

Benchmark se traduce como “punto de referencia” y se interpreta como una medida de calidad que tiene a la comparación como punto de partida, de modo que un objeto, ya sea producto o servicio, es mejor o peor que otro de su misma naturaleza y en las mismas condiciones.

El sitio www.degerencia.com (s.f.), asegura que las empresas, tradicionalmente, comparaban su desempeño con los logros del pasado, lo que daba una buena indicación de las mejoras, pero insuficiente, porque desconocía si otras empresas estaban mejorando o habían escalado posiciones que les dieran ventajas competitivas.

Las comparaciones no siempre son odiosas, pero para ser efectivas necesitan parámetros, y esos parámetros, en el caso del benchmarking, están constituidos por puntos de referencia relacionados con aquellos productos, servicios y procesos de trabajo, pertenecientes a organizaciones que se caracterizan por tener las mejores prácticas productivas, con el fin de transferir el conocimiento y la aplicación de dichas prácticas.

Spendolini (2005) define el benchmarking como “el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional”. (Spendolini. 2005, p. 15).

Cuando se habla de buenas prácticas debe entenderse que las organizaciones que las utilizan aplican las mejores soluciones o métodos, o bien los procedimientos más adecuados o recomendables para alcanzar determinados resultados.

En términos de Ciencias Económicas, el concepto de benchmarking asume una acepción de regulación de comportamientos competitivos, lo que se traduce en eficiencia en el desempeño de las empresas en el mercado, donde todos quieren ser los mejores y para ello utilizan diversos mecanismos, entre ellos, la utilización de premios o castigos que, fundamentalmente se aplican a las ganancias de los empresarios. (Jiménez, 2011, p. 4).

Las organizaciones emplean el benchmarking con diferentes fines. Algunas lo utilizan como parte de un proceso global de mejoras y solución de problemas, o bien, para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas de la industria, lo que les permite una acertada planificación estratégica de mediano y largo plazo, aprendizaje de nuevas ideas de negocios y objetivos de desempeño actualizados.

Por otra parte, el empleo de benchmarking en función del cliente pone un fuerte énfasis en la identificación de las necesidades específicas de los consumidores o usuarios y en cómo las están satisfaciendo las organizaciones de la competencia, con la finalidad establecer algún tipo de protocolo o procedimiento formal que permita mejorar la atención, el producto o el servicio.

En este escenario, el benchmarking es importante porque el cliente identifica necesidades específicas de información referentes a los productos, servicios o procesos, al tiempo que establece límites de tiempo para concluir la investigación. Con frecuencia, el cliente proporciona los insumos necesarios que utilizan las personas que ejecutaran la labor de benchmarking. (Jiménez, 2011, p. 5).

El benchmarking es una actividad de equipo, no de grupo que es solamente la suma de personas. En un partido de fútbol o baloncesto no todos los miembros del

equipo se desplazan para “marcar” a un adversario sino que se realiza una labor escalonada por posiciones y por especialidades. En la actividad empresarial sucede algo similar, en la medida en que el equipo realiza ajustes a sus propios objetivos y necesidades de acuerdo con la observación del comportamiento de sus contendores. (Jiménez, 2011, p. 5).

Prácticamente cualquier cosa que se pueda observar o medir puede ser sometida al benchmarking y es sorprendente la cantidad y calidad de información que está disponible, pero es conveniente aclarar que las labores de benchmarking constituyen acciones de “inteligencia” porque requieren investigación, pero no deben confundirse con espionaje, en virtud de que esta última es una práctica desleal destinada a obtener datos e información confidencial mediante la penetración, la infiltración, el soborno, y hasta el chantaje.

Benchmarking es una práctica leal y legal ampliamente documentada y aceptada como mecanismo para la mejora continua en el desempeño de las organizaciones por la vía de la comparación.

La competencia existe porque hay otras organizaciones que se dedican a la misma actividad, dos o más equipos, dos púgiles en un cuadrilátero, dos ajedrecistas frente a un tablero o, dos o más empresas produciendo artículos similares. Cada uno quiere anticiparse a los movimientos de sus contendores para superarlos y para eso lucha, trabaja y se prepara; marca y estudia a su rival. De la comparación surge el crecimiento que se traduce en mejora continua en beneficio de los consumidores (o espectadores, según el caso).

2.5.5. Las 5-S: herramientas básicas de mejora

“5-S” es una práctica de calidad japonesa que se aplica al mantenimiento integral de la empresa, tanto en la maquinaria como en la infraestructura y en el entorno de trabajo. Se trata de una técnica de cinco pasos para cambiar la mentalidad de los cua-

dros directivos pero involucrando a toda la organización en las mejoras. Su implementación ayuda a identificar y eliminar el desorden y el desperdicio en el lugar de trabajo para establecer y mantener un ambiente productivo y de calidad. (Sarkar, 2006, p. 1).

Se dice que la aplicación de 5-S mejora los niveles de calidad, elimina los tiempos muertos y reduce los costos, pero requiere compromiso de todas las personas que participan de la organización, ya que se trata de trabajo en equipo. De acuerdo con Francisco Rey (2005), un programa de trabajo basado en 5-S consiste en “desarrollar actividades de orden, limpieza y detección de anomalías en el puesto de trabajo, que por su sencillez permiten la participación de todos a nivel individual y grupal, mejorando el ambiente de trabajo, la seguridad de las personas y equipos y la productividad.” (Rey, 2005, p. 17).

Se denomina 5S porque consiste en cinco principios cuyos nombres en idioma japonés comienzan con S y su propósito es conseguir una organización limpia y ordenada, con menos productos defectuosos, menos cantidad de averías, menor nivel de existencias en inventarios, menos accidentes, menos movimientos inútiles y menos tiempo para el cambio de herramientas, lo que se traduce en mayor productividad.

En la clasificación que ofrece Francisco Rey (2005) esos principios son:

1-S Seiri (seleccionar)

Significa desechar todo lo innecesario y mantener lo necesario en un lugar conveniente y adecuado. Ello permite mejor aprovechamiento del espacio, evita la compra de materiales y equipos innecesarios, y su consecuente deterioro; aumenta la productividad de las personas, genera sentido de la clasificación y economía, con menor cansancio físico y mayor facilidad de operación.

Sin embargo, este procedimiento no es caótico sino que implica cuestionarse de manera ordenada qué desechar, qué guardar, qué puede ser útil para otra persona o

departamento y qué se puede reparar. Una buena práctica es colocar, en un lugar determinado, todo aquello que va ser descartado.

2-S Seiton (organizar)

Cuando se decide qué conservar, se deben establecer normas de orden para cada cosa. Cada objeto debe tener un lugar exclusivo, donde se debe encontrar antes y después de su uso, ello disminuye el tiempo de búsqueda, evita las compras innecesarias y el daño de materiales o productos almacenados. Asimismo, incrementa el retorno de capital, la productividad de las personas y sus equipos, y genera menor cansancio y mejor ambiente de trabajo. (Rey, 2005, p. 18).

3-S Seiso (limpiar)

La limpieza es responsabilidad de todos. Cada colaborador debe mantener limpia su área de trabajo, sin excepciones. No se trata de hacer brillar las máquinas pero sí de identificar los focos de suciedad. No debe haber excepciones cuando se trata de limpieza y el objetivo no es impresionar a las visitas sino tener el ambiente ideal para trabajar a gusto y obtener la Calidad Total. (Rey, 2005, pp. 19-20).

4-S Seiketsu (higiene y visualización)

Higiene es sinónimo de mantenimiento de la limpieza y el orden. En un ambiente limpio siempre habrá seguridad y es posible hacer o vender productos o servicios de calidad, y la labor será más agradable y menos estresante al tiempo que evita daños a la salud de trabajadores y clientes, mejora la imagen de la organización y eleva el nivel de satisfacción del personal hacia el trabajo.

Para Rey (2005) esta S consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos, así como mediante controles visuales de todo tipo. (Rey, 2005, p. 20).

5-S Shitsuke (compromiso y disciplina)

Disciplina es voluntad de hacer las labores como debe ser para generar un buen entorno de trabajo. Se trata de que la mejora alcanzada con las 4 S anteriores se convierta en una rutina, una práctica cotidiana que todos deben asumir, porque todos resultan beneficiados.

A pesar de ser la quinta S, no necesariamente hay que esperar a completar las cuatro anteriores para fomentar el compromiso y la disciplina. Según Rey (2005), cualquier momento es bueno para revisar y observar el estado de las cosas, mejorar los estándares de las actividades realizadas y el buen funcionamiento de los equipos, capacitando a todo el personal para continuar la acción con disciplina y autonomía. (Rey, 2005, p. 21).

2.6. Planificación estratégica y análisis del entorno

Una de las herramientas que han adquirido gran relevancia en la labor de las organizaciones para el logro de sus objetivos con eficiencia y competitividad, es la planificación estratégica.

Lizette Brenes (2008), señala que el concepto “estrategia” ha sido tratado por diversos autores, desde épocas remotas y con objetivos diversos, lo cual ha generado interesantes enfoques dentro de varias disciplinas del quehacer humano.

Existen dos argumentos básicos que permiten un acercamiento inicial a la definición del término, según esta autora. En primer lugar, la estrategia incluye el conjunto de decisiones importantes que un sector toma para actuar dentro de determinado mercado. Las empresas, gobiernos y organizaciones dedican tiempo valioso, muchos recursos y esfuerzos a la toma de decisiones estratégicas como: qué producir, cómo hacerlo mejor y cómo ganar participación de mercado, entre otras.

La segunda razón básica es que la estrategia es la principal responsable del éxito o fracaso de la empresa o sector, en su intento de sobrevivir, crecer o lograr cualquier otro objetivo. (Brenes, 2008, p. 9).

De acuerdo con esta investigadora, la mayoría de los textos sobre estrategia incluyen definiciones, procesos, análisis y conceptos, que dirigen al lector a desarrollar criterio para una mejor toma de decisiones; pero pocas páginas se dedican a la creatividad y a la implementación. El gran reto para las organizaciones lo constituyen la creatividad y agudeza en la interpretación de los datos, y la generación del plan con la capacidad de ponerlo en marcha exitosamente.

Brenes (2008, p. 20) afirma que, cuando los problemas se definen mal se entienden de manera confusa y la mente no funciona con precisión. El error general en que incurren los tomadores de decisiones consiste en que las preguntas no se formulan para que apunten hacia una posible solución, sino para encontrar remedios para los síntomas.

En cuanto al término “estrategia” la autora considera que muchos han tratado de definirlo, pero ninguno ha logrado una exposición tan aceptada, que represente la definición válida y aplicable en la administración del tercer milenio. Cada vez surgen nuevos enfoques y nuevos autores, así como variaciones o diferentes aplicaciones: planeamiento estratégico, administración estratégica, estrategia competitiva, estrategia empresarial y dirección estratégica. (Brenes, 2008, p. 23).

Una de las mejores recopilaciones de conceptos es la que ofrece Orión Aramayo (2007), profesor de la Universidad de Chile, quien reúne las acepciones de autores contemporáneos y clásicos, iniciando con Sun Tzu (probablemente 476-221 A.C.), general y estratega militar chino (cuya existencia ha sido cuestionada), a quien se le atribuye la autoría del libro “El arte de la guerra”.

Éste asegura que los expertos en el arte de la guerra someten al enemigo sin combatir, toman las ciudades sin asaltarlas y derrocan gobernantes sin operaciones prolongadas, pero es fundamental el conocimiento previo del enemigo (*¿benchmarking?*) para anticipar sus fortalezas y atacar sus debilidades. (Aramayo, 2007. P. 9).

Brenes (2008, p. 11) concuerda con Aramayo y ubica a Sun Tzú como un militar mongol que, cuatro siglos antes de Jesucristo, trascendió las fronteras geográficas y temporales al asegurar que *“si no conoces a tu enemigo ni te conoces a ti mismo, perderás todas las batallas; si conoces a tu enemigo pero no te conoces a ti mismo, ganarás algunas batallas, pero si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo ganarás todas las batallas”*.

Esta primera extracción del pensamiento de Sun Tzú sugiere, para la autora, dos elementos de gran importancia y vigencia: conocerse y conocer el entorno o la contraparte, lo que ya implica la necesidad de un diagnóstico basado en información interna y externa, para actuar estratégicamente y tener éxito. Otro aporte de Tzú es el enfoque de los esfuerzos, de manera que el objetivo no es combatir al enemigo sino la estrategia que éste desarrolla y, para lograrlo, se requiere claridad mental, racionalidad y objetividad.

Por último, Tzú subordina la actividad estratégica a los objetivos, cuando afirma *“El que no tiene conciencia clara de sus objetivos no sabe replicar al enemigo”*, (Brenes, 2008, p. 11).

Mintzberg y Quinn, citados por Aramayo (2007), señalan cuatro funciones que deben ser capaces de realizar los encargados de definir estrategias:

Administrar la estabilidad: los estrategas no deben obsesionarse por generar cambios fundamentales sino por mantener la orientación y la eficiencia, así como las características distintivas de la organización a través de los procesos.

Detectar discontinuidades: “hacer más de lo mismo” podría provocar que la organización pierda sintonía con el medio ambiente. El reto consiste en detectar las sutiles discontinuidades que puedan dar indicios de la necesidad de cambios fundamentales.

Conocer el entorno: no se pueden diseñar estrategias alejadas de los detalles operativos del entorno.

Administrar patrones: no se trata solo de preconcebir estrategias, sino también de reconocer su surgimiento en cualquier parte de la organización e intervenir cuando sea necesario. Por esto la estrategia es un concepto en constante transformación. (Aramayo, 2007, p. 12).

Por consiguiente, la estrategia constituye, básicamente, la definición de una ruta para lograr un determinado objetivo, realizando cálculos para evaluar si se cuenta con los recursos necesarios. La adecuada formulación e implementación permite enfrentar aquellos factores que condicionan la obtención del objeto deseado y la satisfacción de una carencia, incluso en las actividades más cotidianas.

Un ejemplo clásico de la cotidianidad con que se desarrollan procesos de planificación es la elección del vestuario que se utilizará al día siguiente o en determinada actividad. La elección es determinada por las condiciones del clima, hora, y características del evento; ello implica la necesidad de información, que nunca es total y completamente confiable para tomar una decisión. (Aramayo, 2007, p. 14).

La planificación también puede inducir a error a pesar de lo común de su uso. Por tanto, es conveniente tener clara no sólo la definición de planificación sino también las implicaciones y utilidades que tiene.

Ezequiel Ander-Egg, citado por Aramayo (2007, p. 15) se refiere a la planificación como:

“... la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos para alcanzar una situación definida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados”.

Sin embargo, la planificación estratégica no constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar los objetivos de la organización, lo cual implica una visión de largo plazo, una observación de conjunto y una apropiación del contexto en el que la organización existe, entre otros aspectos.

El diagnóstico inicial considera factores, tanto internos como externos, con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cada uno involucra, según Aramayo (2007, p. 32), lo que permite generar un plan adecuado para los objetivos establecidos. Sin embargo, éstos nunca son suficientes ni absolutos, a pesar de que el diagnóstico involucra diversos factores. Por esto, la incertidumbre es el ambiente base en el que el plan se debe realizar, lo que lo obliga a ser flexible y adaptable.

2.6.1. ¿Para qué se hace planificación estratégica?

Aramayo establece cuatro objetivos básicos por los cuales debe realizarse la planificación estratégica:

- 1. Afirmer la organización:** el simple acto de reunir a las personas para debatir, constituye una herramienta poderosa para compartir criterios e ideas acerca de las razones por las cuales existe la organización, sus aspiraciones y valores; a la vez promueve el compromiso y las razones por las cuales optan por formar parte de esa organización.

2. Descubrir lo mejor de la organización: la participación de las personas en la valoración de las labores que mejor realizan, estimula la repetición de esas actividades.

3. Aclarar ideas futuras: las actividades en torno a la planificación estratégica proporcionan pausas para que la organización se auto examine y determine si todavía está encaminada hacia el futuro que desea alcanzar; al mismo tiempo permite refrescar ideas, considerar opciones, suscitar nuevas preguntas y volver a analizar la visión organizacional.

4. Transformar la visión en acción: la planificación estratégica permite trazar un mapa de la organización, en el cual se indiquen los pasos para alcanzar la visión y ayuda a convertir los proyectos en acción.

La formulación de un plan estratégico se inicia con la definición de los lineamientos generales, que enmarcan el funcionamiento de la organización: la misión y la visión. (Aramayo, 200, p. 34).

2.6.2. La visión

Las organizaciones tienen una idea general de lo que pretenden lograr en un tiempo determinado. Esto se establece con claridad en la visión organizacional, que consiste en una declaración formal de lo que espera lograr en el futuro, en función del entorno y de sus propias competencias.

Para Lizzette Brenes (2008, p. 67), el liderazgo estratégico eficaz empieza con la claridad de lo que la organización debe y no debe hacer, así como con una visión de hacia dónde se debe dirigir y en qué se convertirá en un plazo determinado.

Aramayo (2007) agrega que una buena visión se caracteriza tanto por responder a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? como por ser corta, precisa, idealmente formada por una sola oración y desarrollada por tantos directivos como sea posible. Es fácil de recordar, clara y sin ambigüedades, motivadora, coherente con los valores, la

cultura y las políticas de la organización; flexible y no exenta de creatividad; constituye un deseo de una situación futura, un desafío para el equipo de trabajo y debe estar orientada a las necesidades de los clientes o usuarios. (Aramayo, 2007, p. 49).

2.6.3. La misión

Las organizaciones no se crean con el único objetivo de existir, sino que tienen una razón de ser, una misión fundamental. Sin embargo, la misión puede tener distintas acepciones, pero, en términos generales, se trata de una declaración estratégica que guiará los esfuerzos de cada uno de los niveles de decisión y permite responder a las preguntas que definen la identidad de la organización y su posición en el entorno. (Aramayo, 2007, pp. 52-53).

Definir la misión es trascendental y por ello debe ser suficientemente clara y convincente para definir los valores organizacionales del presente y del futuro, lo suficientemente amplia y dinámica para conciliar las diferencias entre los diversos sectores de la organización, pero lo suficientemente concisa, para que pueda ser recordada sin dificultad, tanto por los integrantes de la organización como por sus clientes o usuarios, proveedores y competidores. (Brenes, 2008, p. 65).

2.6.4. El diagnóstico

El diagnóstico le permite a la organización conocer la situación en que se encuentra con respecto al ambiente donde actúa así como su propio funcionamiento, aportando la información necesaria para detectar los problemas existentes y los caminos más adecuados para abordarlos. Asimismo, el diagnóstico permite tener acceso a una serie de recursos importantes para definir los objetivos de la organización y la estrategia más adecuada para lograrlos. (Aramayo, 2007, p. 26).

Las organizaciones, como sistemas abiertos, interactúan constantemente con el entorno de donde obtienen los insumos necesarios para generar los productos que en-

tregan a sus clientes o usuarios, los cuales también están presentes en el ambiente. Por esa razón, es importante analizar ese entorno para identificar las oportunidades y amenazas, con la finalidad de administrar las amenazas para minimizar su impacto y potenciar las oportunidades en beneficio de los objetivos. (Aramayo, 2007, pp. 57-58).

Los procesos de diagnóstico en las organizaciones permiten, entre otros aprendizajes, conocer las debilidades y fortalezas propias de la organización, así como las oportunidades y las amenazas que existen en el entorno. Esas cuatro etapas del proceso de diagnóstico se conocen como FODA y la manera en que se aborden puede influir de manera negativa o positiva en el desempeño organizacional.

De acuerdo con Brenes (2008), el FODA se ha convertido en el sistema de diagnóstico básico y estándar que puede ser aplicado por cualquier tipo de empresa, situación, persona u organización. Es decir, casi cualquier cosa puede analizarse a la luz de este método y eso se debe a que la mayoría de las cosas, organizaciones y personas tienen características internas y están relacionadas con su entorno. (Brenes, 2008, p. 74).

Las oportunidades. Son factores externos, normalmente de carácter positivo, que contribuyen directa o indirectamente con el logro de los objetivos, misión y visión organizacional y pueden convertirse en ventajas con respecto a las demás. Pero al mismo tiempo, una oportunidad puede convertirse en una amenaza si no se aprovecha oportunamente, pues es factible que lo haga un competidor.

Las amenazas. Son factores o situaciones externas que, de manera directa o indirecta, pueden ejercer una influencia negativa en la organización y debilitarla, destruirla o hacerla retroceder. Sin embargo, las oportunidades no son permanentes y las amenazas solo lo son cuando se identifican, y se pueden transformar en excelentes oportunidades para la acción. (Aramayo, 2007, pp. 57-58).

El diagnóstico también implica un análisis interno, para detectar las condiciones con que cuenta la organización, de modo que se puedan aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas. En ese análisis interno se detectan tanto las fortalezas como las debilidades, lo que permite determinar las capacidades de la organización, para generar ventajas competitivas.

Las fortalezas. Son un conjunto de habilidades o recursos con que cuenta la organización, persona o entidad; o bien, que podría desarrollar para alcanzar y mantener la posición deseada de manera sostenible. (Brenes, 2008, p. 76).

Las debilidades. Estas, en cambio, constituyen un conjunto de habilidades o recursos con los que la organización, persona o entidad no cuenta, pero que son importantes para alcanzar y mantener la posición deseada en forma sostenible. (Brenes, 2008, p. 76).

2.6.5. Los objetivos estratégicos

Una vez que se han determinado la misión y la visión, y se han realizado los análisis internos y externos para detectar las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades, la organización cuenta con las bases para definir los objetivos estratégicos que, según Aramayo (2007, p. 68) deben ser realistas (la organización cuenta con los recursos y capacidades suficientes para lograrlos), alcanzables (con los recursos disponibles), deben tener un plazo razonable, deben ser claros y precisos (sin ambigüedades), pero al mismo tiempo flexibles y adaptables a los cambios; deben generar compromiso en los distintos actores que participan y tener la facultad de ser medibles (a través de indicadores).

Los objetivos estratégicos revelan qué se pretende lograr en el corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con los recursos disponibles, para que la organización tenga un accionar coherente con su misión.

2.7. Lo nuevo: Ki Wo Tsukau (KWT)

Una metodología de gestión de calidad de reciente incorporación es la que se conoce como Ki Wo Tsukau®, que ofrece generar un resultado real, óptimo y medible en el aspecto financiero y en el desarrollo del personal de las organizaciones.

En su sitio de internet (<http://www.kwtconsulting.net>, 2013), la empresa consultora KWT Consulting explica que La metodología Ki Wo Tsukau consiste en un ciclo dinámico de mejoras que se traduce como “preocuparse por...”. Este concepto fue desarrollado por la empresa Yakult de Puebla, S.A. de C.V., una agencia comercializadora propiedad de la familia Kasuga, después de haber recibido la certificación de calidad ISO 9001:2000 en el año 2005, el Premio Nacional de Calidad en el año 2007 y el Premio Iberoamericano de Calidad nivel plata en 2009.

A partir de una labor de benchmarking con otras organizaciones ganadoras de premios nacionales e internacionales a la calidad, de diferentes países, la empresa Yakult detectó las siguientes situaciones:

- Los empleados reconocen al cliente externo; pero muy pocos saben quién es su cliente interno y sus necesidades.
- Existen herramientas de mejora; pero están limitadas a personal de mandos altos y medios debido al alto grado de complejidad que requieren.
- La mayoría de los empleados conocen que hay oportunidades de mejora, sin embargo, estas no son potencializadas debido a que solo se enfocan en sus manuales y en cómo son evaluados.

Con base en esos descubrimientos, Alejandro Kasuga Sakai, gerente general de Yakult de Puebla, y un equipo de seis expertos, desarrollaron la Metodología Ciclo Dinámico de Mejoras Ki Wo Tsukau, “Preocuparse por...”. Asimismo, como resultado de esa labor de equipo se conformó la firma de consultoría KWT Consulting, S.A. de C.V. (KWT Consulting, 2013).

Los consultores explican que el modelo es flexible y estimula el pensamiento crítico, analítico e innovador, de cada miembro de la organización, llevándolo a estándares cada vez más altos de competitividad en los diferentes sectores, donde los colaboradores de cualquier nivel aportan las soluciones necesarias para mejorar su trabajo, incrementar ventas, superar las expectativas del cliente, abatir costos y generar un clima de cooperación. Escuchar a la propia organización es la clave para que ésta crezca exponencialmente en un ambiente de integración. En esto consiste el Ki Wo Tsukau.

Asimismo, se trata de una metodología que se aprende rápido y es de fácil aplicación en la mejora de los procesos y sistemas, lo que le ha permitido ser acogida en múltiples organizaciones del sector empresarial mexicano y en varias instituciones gubernamentales y educativas del estado de Puebla, entre ellas, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), la Universidad Madero, la Universidad Tecnológica de Huejotzingo, el Instituto Tecnológico Superior de Zacapoaxtla, y en el Instituto Tecnológico Superior de Atlixco, entre otras. (KWT Consulting, 2013).

2.7.1. KWT en la BUAP

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla realiza gestiones para que la metodología KWT sea incorporada en la enseñanza superior con la finalidad de que los estudiantes, al egresar e insertarse en su labor profesional, tengan una ventaja competitiva, debido a que no estarán a la espera de indicaciones, sino que tendrán el hábito de la proactividad "preocupándose por" la mejora de sus procesos, su desempeño y su persona, enfocados en sus clientes internos y externos, al mismo tiempo que desarrollan competencias que promuevan la participación activa, la implicación en procesos innovadores y la generación de nuevas alternativas de solución para generar cambios significativos en el contexto.

De acuerdo con declaraciones brindadas por Alejandro Herrera Olvera (2013), coordinador de la licenciatura en Administración de Empresas de la BUAP, esa es la

carrera con mayor demanda en la Facultad de Administración, razón por la cual se va a iniciar un plan piloto para implementar la metodología KWT, no solo en la gestión universitaria, sino también como parte de los contenidos académicos.

“La política de calidad se ejerce con ciertas características por parte de la Dirección, a nosotros nos corresponde trasladar esas políticas hacia el alumnado, de manera que en algún momento somos generadores de políticas y en otro momento receptores o usuarios, que realimentamos la gestión.” (A. Herrera, comunicación personal. 24 de abril, 2013).

La idea es que con la introducción de KWT se pueda empezar a reestructurar y mejorar la política de calidad, ya que se introducirá un modelo donde la mejora continua no esté apegada a los modelos tradicionales. Lo interesante es que se trata de una metodología muy práctica porque identifica el objetivo (K1), se hace la propuesta de mejora (K2) y se estandariza esa mejora (K3).

En las metodologías tradicionales se requiere definir el proceso, analizar la estructura, realizar una medición del proceso, estandarizar y luego generar la mejora continua, independientemente del modelo que se utilice, ya sea 5-S, Seis Sigma, TQM, etc. Luego hay que medir el proceso, estandarizar y generar las evidencias (auditorías) que se requieren para acceder a las certificaciones, con la finalidad de mantener los estándares. Todo eso que se vuelve tan técnico, desaparece con la implementación de KWT, pues no se necesita generar evidencias, ya que los estándares se basan en resultados. (A. Herrera, comunicación personal. 24 de abril, 2013).

En el ámbito académico, con KWT se tratan de armonizar los conocimientos de los alumnos con prácticas de calidad muy sencillas, habilidad de pensar rápido, actuar rápido y lo más importante, concatenar conocimientos con creatividad para generar nuevos esquemas productivos. “Es el gran reto que tenemos en este momento en cuanto a calidad”, aseguró el maestro Herrera Olvera (2013).

En resumen, los estudiantes pueden aplicar sus conocimientos para asegurar la mejora de su profesión preocupándose por su cliente interno / externo y poder lograr un impacto positivo significativo en las organizaciones, instituciones o dependencias donde tengan influencia.

Capítulo 3

Sistematización

3.1. Trabajo de campo y hallazgos

El trabajo de campo correspondiente a la pasantía de la cual se da cuenta en este informe, se lleva a cabo en la ciudad de Puebla, entre el 9 de abril y el 7 de mayo de 2013. A partir de este punto cobra sentido la enunciación teórica en contraste con la realidad de la BUAP y la manera en que se aplican las diferentes metodologías antes reseñadas. En ese período se entablaron conversaciones con autoridades académicas y con estudiantes (ver datos en anexo No. 1).

3.1.1. Gestión y aseguramiento de la calidad en la BUAP

La maestra Eliana Incio (2013), coordinadora de Movilidad Académica en la Dirección General de Relaciones Internacionales e Intercambio Académico (DGRIIA), informa que la BUAP está respaldada, en materia de gestión y aseguramiento de la calidad, por organismos certificadores internacionales que califican a países enteros y a las grandes empresas supranacionales. Esos organismos certificadores son: *Standard and Poor's* (versión para Latinoamérica) y *Moody's*. Agrega la académica que la BUAP es la única universidad certificada en cuanto a transparencia en la administración y manejo de las finanzas, lo que le permite un mayor acercamiento con el sector productivo y con la sociedad.

Standard and Poor's y *Moody's* no certifican ni acreditan a ninguna organización, si no comprueban de manera fehaciente su administración financiera, esa es su especialidad, y después de diez años de esfuerzos se han empezado a cosechar frutos en términos de calidad de la educación y un mayor prestigio entre la sociedad (E. Incio, comunicación personal, 22 de abril, 2013).

La gestión de la calidad se realiza en la BUAP desde dos perspectivas: la académica y la administrativa, bajo los lineamientos de un Manual Integral de Gestión, promulgado el 20 de febrero de 2013 (Código: M4.2.2) bajo la dirección de la psicóloga Nancy Meza Ulloa, directora general de Calidad en esa Universidad.

El manual puede ser utilizado por partes internas y externas de la Universidad, incluyendo organismos de certificación, con el fin de evaluar la capacidad de cumplimiento de los requisitos de los usuarios, los requisitos reglamentarios y los propios, entre ellos la norma mexicana ISO 9001:2008/NMX-CC-9001-IMNC-2008 y MEG:2003.

Meza Ulloa (2013) asegura que con la aplicación del instrumento, la BUAP ha obtenido los siguientes logros:

- a) Ha establecido una fuerte orientación en sus procesos hacia las y los usuarios, asegurando su satisfacción y estableciendo las acciones pertinentes para garantizar la equidad de género entre el personal.
- b) Cuenta con procesos determinados, formalizados, claramente definidos, gestionables y mejorables, para satisfacer las necesidades de las y los usuarios, en relación con la realización del producto (servicios en este caso).
- c) Se identifican los procesos necesarios para el Sistema Integral de Gestión y su aplicación a través de la organización, en el Modelo Conceptual de Procesos del Sistema Integral de Gestión BUAP.
- d) Se encuentran definidos los criterios y métodos para el control y medición de los procesos que afectan la calidad de los productos o servicios, buscando que éstos sean eficaces según lo indicado en los objetivos de la calidad y la planificación del sistema del manual.
- e) Existen los recursos e información necesarios para apoyar y dar seguimiento a la gestión de los fondos. (BUAP, 2013, pp. 10-11).

3.1.1.1. Política de calidad

El Manual Integral de Gestión declara que la BUAP está comprometida a prestar servicios a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, de forma eficiente, oportuna y transparente. Esto se lleva a cabo con sustento en la normativa vigente, con personal competente y siempre a través de la mejora continua; con base en un Sistema Integral de Gestión y, con un clima organizacional saludable, libre de violencia, donde se garantice la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres; previniendo o eliminando cualquier tipo de discriminación y hostigamiento, a través de acciones de responsabilidad social para conciliar la vida laboral con la vida personal y familiar. El propósito es brindar a la comunidad universitaria y sociedad en general, la certeza de ser una Institución confiable y comprometida con la defensa de los derechos humanos y la equidad. (BUAP, 2013, pp. 15-16).

3.1.1.2. Política ambiental

El documento señala, también, que en la BUAP están convencidos de que el desarrollo sustentable debe permitir la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras. Por lo tanto, se busca la construcción de sinergias que generen sustentabilidad en un marco de protección al ambiente, crecimiento económico y progreso social adecuadamente balanceados. (BUAP, 2013, p. 16).

Asimismo, establece, que la Universidad está comprometida en la preservación y mejoramiento de las condiciones de seguridad y salud de la comunidad universitaria, mediante la implementación de estrategias de protección civil, medicina preventiva y atención de emergencias.

El manual instituye, además, que la alta dirección debe asegurar la aplicación de mecanismos de comunicación eficaces y apropiados para el personal que participa en el Sistema Integral de Gestión, los cuales pueden ser orales, escritos o electrónicos. (BUAP, 2013, p. 16).

En concordancia con los postulados teóricos antes revisados en materia de Planificación Estratégica, el Manual Integral de Gestión de la BUAP dispone que la misión, visión y valores de cada dependencia universitaria, en caso de existir, debe ser documentada en el Manual de Responsabilidad de cada dependencia. Agrega que:

“... la política de calidad y de equidad de género es la base para el establecimiento y seguimiento de los objetivos de calidad y de equidad de género respectivamente (sic), y son comunicadas, entendidas y aplicadas a todo el personal por medio de:

- a) Capacitación directa al personal, donde se les explica la política de calidad y de equidad de género y de qué manera se aplica en el quehacer diario.

- b) Inducción al personal de nuevo ingreso.

La política institucional es revisada periódicamente con el fin de determinar si sigue siendo congruente con la situación actual y con los requerimientos de los(as) usuarios(as).” (BUAP, 2013, p. 17).

3.1.1.3. Certificaciones

Nancy Meza (2013), asegura que los sistemas de gestión de calidad se comenzaron a implementar en la BUAP, en el año 2000, cuando la Institución decidió incursionar en la certificación ISO 9001 para dos dependencias: la Tesorería y la Contraloría Universitaria. De ahí parte el interés y la curiosidad de otras dependencias, tales como Compras, Dirección de Patrimonio, Contabilidad, Bibliotecas y la Dirección de Administración Escolar.

Pero no es tan solo curiosidad sino también un requerimiento de la Secretaría de Educación Pública, como condición para el otorgamiento de recursos, pues se hace necesario contar con algún sistema de gestión de la calidad, particularmente, las dependencias relacionadas con la prestación de servicios a los usuarios del sistema, es decir, a los estudiantes.

Alcanzar las certificaciones es difícil, asegura Meza, pero es más difícil mantenerlas, por esa razón se elaboran los manuales de gestión que son replicados en las dependencias que se certifican, o bien, son un requisito para acceder a recursos financieros. De hecho, ya no se habla de gestión de la calidad sino únicamente de “sistema de gestión”, pues ésta necesariamente debe ser de calidad.

La BUAP también está incorporando la norma ISO 14000, que se origina en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo que tuvo lugar en Río de Janeiro, Brasil, en junio de 1992, donde más de cien países estuvieron de acuerdo con el desarrollo de programas internacionales, para el manejo de asuntos ambientales.

Asimismo, la Dirección de Sistemas de Información Universitaria está trabajando en la implementación de la norma ISO 20001 que estandariza la seguridad de la información y los servicios relacionados con tecnologías de la información y, próximamente se incorporará la norma ISO 26000 que certifica la responsabilidad social.

Conviene aclarar que las normas ISO constituyen una familia. No son diferentes sino que cada una es complementaria de las otras, y están en permanente revisión. La norma ISO 9001 especifica los requisitos para los productos que han sido señalados por los clientes, y es la única que se puede certificar dentro de la familia. De hecho, en junio de 2012 se inició la revisión de ISO 9001, pensando en las certificaciones de las empresas para el año 2020.

A la BUAP le ha tomado diez años la incorporación de sus programas en los sistemas de gestión; como consecuencia, en el año 2008 fue reconocida dentro del ranking de las mejores cinco mega-universidades de México, puntualizó Meza Ulloa (N. Meza, comunicación personal, 22 de abril, 2013).

Marco Antonio Ramírez (2013), director de Gestión de Calidad en la parte académica de la BUAP, señala que esa Universidad cuenta con una Política de Gestión y Aseguramiento de la Calidad (PIAC), la cual tiene mayor énfasis en la parte administrativa, pero se procura la certificación de procesos que apoyen a la parte académica.

La institución ha generado espacios para facilitar un vínculo entre las unidades académicas y los organismos externos, no solo para establecer contacto y para mantener un trabajo de mejora continua, sino también para apoyar a las unidades académicas en el logro de sus objetivos que tienen que ver con la evaluación externa.

Fundamentalmente, se pretende mejorar los programas y eso se ha ido transformando con el tiempo. En México se reconoce la calidad de un programa una vez que aparece en el Padrón Nacional de Programas de Calidad, en el sitio web de la Subsecretaría de Educación Superior, que pertenece al SEP. Es el único ranking que funciona para el Gobierno mexicano, asegura Ramírez.

Agrega el funcionario que la Dirección General de Calidad de la BUAP se había propuesto tener la totalidad de la oferta académica evaluada por organismos externos reconocidos por el Gobierno Federal así como por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES); nueve cuerpos colegiados, integrados por académicos de instituciones de educación superior de toda la república mexicana, que tienen a su cargo la evaluación interinstitucional de programas, funciones, servicios y proyectos ubicados en el quehacer sustantivo de las instituciones.

Los CIEES otorgan el máximo nivel de calificación a partir de evaluaciones, auditorías y evidencias. Sin embargo, el objetivo de tener la totalidad de los programas cer-

tificados, que al principio era el techo por alcanzar, se convirtió en el piso a mantener, de manera que lo más complicado no es alcanzar los estándares de calidad sino conservarlos.

La principal preocupación de la BUAP en términos de gestión, es mostrar a la sociedad que se trata de una institución pertinente, que hace bien lo que hace y que no basta con hacerlo bien, sino que se debe hacer con calidad, puntualiza Marco Antonio Ramírez (2013). Sin embargo, existe otro elemento macro: la acreditación de las carreras es resultado de un acuerdo de libre comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, para garantizar el libre tránsito de profesionales entre los tres países.

Los profesionales deben provenir de programas educativos reconocidos por su calidad y acreditación, para poder desempeñarse y competir en cualquiera de esos países. Este proceso tiene ya ocho años, los últimos cuatro, de manera consecutiva, con el cien por ciento de acreditación, logro que ninguna otra institución ha obtenido.

El aseguramiento de la calidad en la Universidad pasa también por las publicaciones que hacen los investigadores y depende más de cada unidad, pero lograr que una publicación sea reconocida requiere un estándar muy alto en cuanto a sus contenidos (M.A. Ramírez, comunicación personal. 16 de abril, 2013).

3.1.1.4. Gestión en la Facultad de Administración BUAP

Gabriel Vázquez Espinoza es el coordinador del Sistema de Gestión y Aseguramiento de la Calidad en la Facultad de Administración de la BUAP, tanto en lo administrativo como en lo académico. Es evaluador del Premio Nacional de Calidad, evaluador del Premio Iberoamericano de Calidad y consultor internacional en evaluación de calidad. Él señala que las acreditaciones de la Facultad son todas nacionales y se realizan ante la Secretaría de Educación Pública (G. Vázquez, comunicación personal. 30 de abril, 2013).

Existen organismos de acreditación que establecen una serie de requisitos y evaluaciones, de acuerdo con cada carrera, para determinar el grado de cumplimiento. En el proceso se requieren evidencias físicas, informes de investigaciones realizadas y muchos instrumentos.

La gestión de la calidad consiste en administrar, dirigir, coordinar y controlar todos los procesos. Se puede gestionar la calidad a través de muchos métodos, pero es suficiente con solo disponer del modelo ISO-9000, y es el que se utiliza. Por otra parte, enfatiza Vázquez, gestionar la calidad es importante, pero el esfuerzo mayor se debe invertir en el mantenimiento y aseguramiento, lo que se logra mediante la medición y cumplimiento de indicadores. La documentación de las no conformidades, el registro, y las acciones correctivas, acciones todas que son indispensables para mantener la certificación ISO-9000. Además, en la Facultad se procura combinar otras prácticas como la metodología 5-S y próximamente se comenzará a implementar, Ki Wo Tsukau (KWT), una herramienta de mejora que simplifica las acciones.

Vázquez Espinoza asegura que existe un Manual de Gestión de Calidad, cuya divulgación no está permitida, situación que ya había sido informada por Marco Antonio Ramírez en la Dirección General de Calidad, pues se trata de un documento controlado que implica el pago de derechos. Los responsables del proceso tienen acceso a la información en línea mediante una contraseña y el costo de esos derechos se desconoce (G. Vázquez, comunicación personal. 30 de abril, 2013).

3.1.1.5. Divulgación de los esfuerzos de gestión

La Facultad de Administración de la BUAP hace esfuerzos por divulgar sus avances en materia de gestión de la calidad, mediante el uso de avisos espectaculares, carteles, volantes, en el sitio web y en las redes sociales. Mediante esos recursos se dan a conocer los modelos utilizados así como las acreditaciones y las certificaciones obtenidas, entre ellas la ISO-9000 alcanzada en el mes de diciembre de 2012.

Se espera que los usuarios del sistema estén bien informados por diversos medios visuales y electrónicos, aunque no se utiliza la radio ni la televisión universitaria

para ese propósito, lo cual se ve reflejado en las evaluaciones. No obstante, se debe entender que se trata de un proceso, cuya reacción no es inmediata sino que toma tiempo.

El maestro Gabriel Vázquez Espinoza reconoce que no se han hecho mediciones de la percepción que tienen los usuarios con respecto a los esfuerzos de gestión y aseguramiento de la calidad, aunque sí se han realizado sondeos de satisfacción tanto en la parte administrativa como en la académica. El resultado, en ambos casos, es muy favorable para los intereses de la Institución.

La Facultad de Administración es la única unidad académica de la BUAP que está certificada. Otras dependencias tienen certificaciones, pero no son unidades académicas sino administrativas, circunstancia que le genera a la Facultad una ventaja competitiva y de mercadotecnia. Otras facultades están haciendo esfuerzos por implementar sus propios sistemas de gestión de calidad, pero no se han realizado mediciones formales a lo externo (G. Vázquez, comunicación personal. 30 de abril, 2013).

Alejandro Herrera Olvera (2013), coordinador de la Licenciatura en Administración de Empresas, asegura que la coordinación académica de la Facultad de Administración propicia un vínculo entre la docencia y los alumnos, que son los usuarios de los servicios. Esto genera una doble percepción, pues las políticas de calidad emanan de la Dirección, y a los docentes les corresponde trasladar esas políticas hacia el alumnado. *“En algún momento somos generadores de políticas y en otro momento receptores, usuarios, que realimentamos la gestión”* manifiesta.

Herrera agrega que a la Administración le corresponde garantizar instalaciones apropiadas, recursos suficientes, profesores bien preparados y servicios adecuados para una buena formación profesional.

Por su parte, la Licenciatura en Administración de Empresas es la carrera con mayor demanda en la Facultad y, por esa razón, va a iniciar un plan piloto para implementar la metodología Ki Wo Tsukau, con la idea de empezar a reestructurar y mejorar

la política de calidad, y se utilizará como un modelo, donde la mejora continua no esté apegada a los modelos tradicionales.

A pesar de los esfuerzos de mejora, suele ocurrir que los usuarios (alumnos) no se sienten atendidos, perciben que no se les hace caso, que no hay solución a sus problemas y esto podría estar provocando problemas de identidad con la Universidad. No obstante, la sociedad reconoce positivamente a los egresados de la BUAP, pero este es un fenómeno reciente, a lo sumo de los últimos diez años, pues los egresados de la BUAP, anteriormente, eran rechazados por los empleadores y arrastraban un prejuicio que los calificaba como “revolucionarios, comunistas, revoltosos y vándalos”.

Esa imagen ha cambiado y es positiva. Alejandro Herrera (2013) asegura que los egresados BUAP son considerados hoy como profesionales competitivos, con un nivel superior a los de otras universidades. Sin embargo, los egresados están mostrando un perfil netamente operativo, no directivo. De modo que el reto es lograr que la política de calidad ayude en la generación de un perfil más directivo, con todas las competencias que implica la dirección y KWT parece una herramienta apropiada para la formación de personas orientadas a la toma de decisiones rápidas y certeras porque armoniza los conocimientos de los alumnos con prácticas de calidad muy sencillas: habilidad para pensar rápido, actuar rápido y, lo más importante, concatenar conocimientos con creatividad, para generar nuevos esquemas productivos.

Muchos de los egresados tienen la idea de que nada sirve y todo se debe hacer nuevo. Han malinterpretado las metodologías de gestión de calidad y las ideas de creatividad o innovación. Eso se piensa en las organizaciones para aplicar metodologías. Sin embargo, “lo que no está roto no hay que arreglarlo” y la idea de KWT está centrada en identificar lo que sirve para fortalecerlo y mejorar o reestructurar lo que no sirve; pero se trata de mejorar y no de reinventar (A. Herrera, comunicación personal. 24 de abril, 2013).

La Facultad de Administración de la BUAP cuenta con declaraciones de valores, misión, visión y políticas, para sustentar el modelo de cultura de la calidad que la impulsa (Ver fotografías en anexo No. 5).

“Misión: Formar profesionistas altamente competitivos en la ciencia administrativa con una visión humana, crítica, emprendedora, creativa e innovadora que los posicione como líderes comprometidos con el desarrollo sustentable del país. Personas libres que generen conocimiento y excelencia académica en un marco de ética y respeto al medio ambiente.”

“Visión: Consolidarnos como una facultad líder en la región y el país para posicionarnos en el marco internacional con alto nivel académico, investigación, generación del conocimiento y articulación social a través de espacios de encuentro, diálogo y búsqueda de soluciones ante los retos de la globalización, contribuyendo al desarrollo sustentable mediante la pertinencia de programas reconocidos por su calidad, y proyectos con enfoque incluyente, proactivo, prospectivo y flexible, en busca de una formación integral.”

“Política de calidad: En la Facultad de Administración de la BUAP estamos comprometidos con la enseñanza, el aprendizaje, la investigación, la divulgación y la consultoría en el ámbito de la ciencia administrativa y su aplicación en lo público, lo privado y lo social.

Proporcionamos conocimientos, habilidades y actitudes para satisfacer las necesidades de formación y desarrollo profesional de nuestros usuarios, mediante la constante actualización del personal académico y administrativo, basados en la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.”

De acuerdo con la exposición teórica, ya reseñada, acerca de la Planificación Estratégica y las diversas metodologías de gestión de calidad, existe una declaración óptima de la misión y la visión organizacional de la Facultad de Administración de la BUAP. La redacción es apropiada y se ajusta a los fundamentos teóricos, mientras que la política de calidad está bien formulada. Debe agregarse que no podía ser de otro

modo, puesto que esa unidad académica cuenta, como ya se indicó, con certificación ISO 9000 y otras acreditaciones.

Sin embargo, las declaraciones de misión y visión no fueron formuladas de manera participativa y no se informó acerca de la realización de un diagnóstico, sino que son el resultado de la documentación necesaria para cumplir con los requisitos de certificación y, a pesar de que se exhiben abundantemente por toda la Facultad, las y los estudiantes entrevistados no las recuerdan aunque sí reconocieron haber visto los carteles.

3.2. Gestión de la Calidad en la DCI-BUAP

La Dirección de Comunicación Institucional (DCI) es otra de las dependencias de la BUAP que cuenta con un Manual de Calidad desde el año 2008. Nancy Meza (2013), directora general de Calidad de la BUAP, proporciona una copia en digital del documento con la advertencia de que su uso es reservado, pues tiene limitaciones de derechos de autor y la referencia solo está permitida por razones académicas.

De acuerdo con este manual, “la DCI constituye el vínculo de la Universidad con la sociedad y con todos los miembros de la comunidad universitaria”, y por esa razón “debe diseñar y desarrollar los esquemas de comunicación y un manejo correcto de la identidad y de la imagen universitarias, tanto al interior como al exterior de la Institución, con los siguientes objetivos:

- Cubrir el 90% de las actividades culturales, académicas, científicas y deportivas de la BUAP.
- Informar, en un 98%, a la comunidad universitaria y a la sociedad acerca de las tareas sustantivas de la BUAP en los diferentes medios internos y externos.
- Lograr el 95% de satisfacción de los usuarios en los servicios que proporciona, así como cubrir las necesidades de información de la comunidad universitaria y de la sociedad (BUAP, 2008, pp. 1-2).

El sistema de gestión de la DCI está basado en la norma ISO-9001:2000. El término “producto”, en esta norma, se aplica únicamente al producto destinado a un cliente o solicitado por él, aunque con algunas excepciones en virtud de la naturaleza de la dependencia y del tipo de servicio que presta; pero con el fin de contar con un sistema que permita satisfacer los requerimientos de los clientes, así como el cumplimiento de la política y objetivos de calidad.

El Manual de Calidad (2008, p. 12) asegura que la DCI ha diseñado e implementado los procesos necesarios, para conocer de primera mano, las necesidades actuales y futuras de sus clientes, un componente importante dentro del proceso de planeación estratégica y de gestión de calidad, asegurándose de que esa política sea entendida, implantada y mantenida en todos los niveles.

Asimismo, el Manual indica que se ha establecido la mejora continua del sistema de gestión de calidad, mediante revisiones mensuales por la Dirección, los coordinadores y los jefes de departamento, donde se examinan las posibilidades de mejora, basados en la política y objetivos de calidad; los resultados de las auditorías, el análisis de los datos, cumplimiento de objetivos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la Dirección.

El equipo gerencial, cuando detecta una oportunidad de mejora, realiza un análisis para determinar si es necesaria la asignación de un proyecto o no. De modo que asigna los recursos para la implementación y seguimiento, en el caso de que la oportunidad identificada sí requiera un proyecto. Finalmente el Director de la DCI aprueba también la realización de los proyectos de mejora (BUAP, 2008, p. 37).

El subdirector de la Dirección de Comunicación Institucional de la BUAP, José Carlos Bernal, informa que esa Universidad cuenta con los servicios de distintos medios de comunicación bajo la responsabilidad de la DCI (J.C. Bernal, comunicación personal. 24 de abril, 2013).

3.2.1. Radio BUAP en 96.9 FM

Radio BUAP es la emisora oficial de la Institución, tiene quince años al aire, con 10.000 watts de potencia y con una cobertura de toda el área metropolitana de Puebla y las zonas conurbadas de Cholula, Atlixco y otros municipios aledaños, transmite con señal también en Internet (J.C. Bernal, comunicación personal. 24 de abril, 2013).

La emisora inicia sus operaciones en agosto de 1997, bajo la modalidad de “estación permisionada”, es decir, no comercial; pues en México, las estaciones de radio y los medios electrónicos en general, se clasifican como concesionados (comerciales) y permisionados (emisoras comunitarias, no comerciales). La Radio BUAP pertenece a esta segunda categoría, pues, por su perfil es cultural y sus contenidos no se pueden comercializar. Su función principal es soportar o coadyuvar en el trabajo de extensión con un área sustantiva que es la difusión de la cultura.

En 2012, la BUAP recibe autorización para operar otras frecuencias en dos municipios al interior del estado: Chignahuapan y Tehuacán, ambas en FM aunque con menor potencia. No obstante, se escuchan lo suficiente y se espera autorización para operar otras emisoras en los municipios de Teztlán, Atlixco y Acatzingo, donde también la Universidad tiene presencia con recintos académicos.

Radio BUAP no posee un alto rating. La DCI no tiene datos disponibles, pero tampoco lo considera importante, porque no pretende competir con las emisoras comerciales. No es posible y no interesa, asegura el subdirector Bernal.

El reto de Radio BUAP es ofrecer contenidos diferentes, apuesta por la música clásica, barroca, jazz, ópera, y trova, por ejemplo; aunque también incluye programas de discusión, debate, divulgación científica, tecnológica, artística y deportiva. Hay un noticiero diario que da cuenta del acontecer universitario, transmite conferencias, talleres y foros académicos, pero también se introduce variedad (J.C. Bernal, comunicación personal. 24 de abril, 2013).

José Carlos Bernal (2013) asegura que la emisora transmite desde un partido de fútbol hasta un concierto en el zócalo de la ciudad. (Ver anexo No. 3: Barra programática de Radio BUAP).

3.2.2. BUAP TV

Con respecto a la televisión, José Carlos Bernal informa que actualmente se genera producción en la Universidad, la cual se coloca en una plataforma de Internet llamada BUAP TV, pero los productos son acogidos también por el canal público del Gobierno del estado: Puebla TV. Esto sucede mientras la Universidad recibe la autorización para operar un canal de televisión convencional abierta, de manera que hay una expectativa positiva en cuanto a la operación de nuevos medios en los próximos meses (J.C. Bernal, comunicación personal. 24 de abril, 2013).

El sitio web de la televisora (www.buap.mx/portal_pprd/wb/buaptv) destaca, entre los programas que se ofrecen, los siguientes:

A ver el cine: análisis y crítica cinematográfica.

Conciencia BUAP: análisis de la ciencia, la tecnología y la investigación como elementos fundamentales en esa institución superior.

Desde el Complejo: revista nocturna que reseña las actividades que se realizan en el Complejo Cultural Universitario y en la BUAP.

Entorno BUAP: difusión de las diferentes expresiones artísticas y culturales que se generan en la Universidad.

Hipótesis BUAP: la Investigación en diferentes campos del saber, es una de las misiones de la BUAP para beneficio para la sociedad.

Lobo urbano: un estudiante recorre las instalaciones universitarias, descubriendo atractivas y novedosas propuestas para la educación, la cultura

y la vinculación con la sociedad, además de encontrarse con personajes destacados que ponen en alto el orgullo universitario.

Líderes universitarios: programa de entrevistas a egresados destacados, quienes platican sobre su vida, los beneficios que obtuvieron al estudiar en la BUAP y su carrera profesional y laboral, entre otros aspectos.

Territorio del nómada: se abordan diversos temas culturales y políticos que atañen a la sociedad actual.

En el anexo No. 4 se ofrece un ejemplo de la programación temporal de BUAP TV tanto en las empresas de televisión por cable como en el canal abierto del estado de Puebla.

3.2.3. Publicaciones impresas en la BUAP

La BUAP cuenta con tres publicaciones periódicas impresas. El medio de comunicación oficial se denomina “Gaceta Universidad”, donde se divulgan los acuerdos de la Rectoría, se informa acerca de cambios en la normativa y se colocan avisos, así como información periodística acerca de las actividades de la universidad en términos académicos, con una tirada de 10.000 ejemplares por mes y una edición digital en http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/wb/gaceta/gaceta.

Existe un periódico llamado “Estudiantes”, con una tirada de 10.000 ejemplares y edición digital, con contenido más ligero y de mayor interés para los jóvenes, de carácter académico, artístico y cultural, donde también se coloca información sobre becas y otros beneficios.

Otra publicación impresa es la revista mensual llamada “Chido BUAP”, con un tono más coloquial, irreverente y desenfadado, cuyos contenidos son más cercanos a las personas jóvenes y abarcan, desde música y teatro, hasta deportes y entreti-

miento. Se puede consultar también en Internet. (Ver ejemplos en anexo No. 6: Chido BUAP).

No corresponde, en este informe, realizar un análisis cualitativo ni cuantitativo de la programación que ofrecen los medios de comunicación de la BUAP, puesto que no se trata de proponer cambios o mejoras de orden técnico, sino de observar en qué forma contribuyen en la divulgación y consolidación de las prácticas de gestión y aseguramiento de la calidad de la Universidad, en general, y de la Facultad de Administración en particular. Sin embargo, a partir de las entrevistas realizadas a estudiantes (usuarios del sistema) que se resumirán más adelante, queda claro que no generan interés de manera mayoritaria.

3.2.4. Nuevas tecnologías: web y redes sociales

La Dirección de Comunicación Institucional también tiene a su cargo el mantenimiento del sitio web oficial de la Universidad, el cual se encuentra en evolución permanente, con especial atención en las actualizaciones y contenidos: www.buap.mx.

El portal web cuenta con vínculos que les permiten a los usuarios acceder al registro de aspirantes a carreras a distancia, resultados de admisión e inscripción a cursos y carreras, acceso a plataformas educativas y bibliotecas virtuales, servicios de consulta sobre derechos universitarios, Contraloría Social, transporte universitario, directorio telefónico y calendario escolar, entre otros.

Asimismo, la plataforma de Internet ofrece los servicios de correo electrónico para docentes, acceso inalámbrico para los usuarios a las redes informáticas mediante sistema WiFi y los diversos medios de comunicación con que cuenta la Universidad: Radio BUAP, BUAP TV, Gaceta Universidad, periódico “Estudiantes” y revista “Chido Buap”.

En la DCI-BUAP también se administran los perfiles oficiales de Facebook y Twitter, con los que se busca una mayor comunicación con el interior de la Universidad. Debe aclararse que esos servicios en redes sociales no requieren espacio en los servidores web de la Institución (J.C. Bernal, comunicación personal. 24 de abril, 2013).

3.2.5. Relación con la prensa local y nacional

La DCI alimenta de información a los medios de comunicación, tanto a los locales como a los nacionales. Diariamente elabora un boletín electrónico con cuatro o cinco notas, para que la audiencia tenga dos cosas fundamentales: oportunidad y calidad en los contenidos.

El boletín, que tiene alta demanda por parte de los medios, contiene información ya procesada, y se produce en una cantidad que las otras universidades, incluyendo las privadas, no generan ni remotamente, aseguró el subdirector Bernal (2013).

Toda la información que genera la BUAP en sus 37 unidades académicas, se canaliza por la DCI, la cual opera como un medio de comunicación, pues cuenta con una sala de redacción con su respectiva jefatura de información y editores. Produce notas, reportajes, fotografías y videos, y la información se distribuye ilustrada.

Además, cuenta con un área de diseño gráfico, encargada de toda la comunicación en exteriores tales como: banners, vallas, anuncios espectaculares y material impreso en general.

José Carlos Bernal señala que, se procura informar a la sociedad de que la BUAP es una institución seria, responsable, comprometida con la calidad, la cual genera conocimiento e investigación, pero también deporte, cultura y entretenimiento (J.C. Bernal, comunicación personal. 24 de abril, 2013).

3.3. Análisis de las fortalezas y debilidades encontradas

A la luz de los postulados teóricos así como del acercamiento a la BUAP, a su Facultad de Administración y a otras dependencias administrativas y académicas, es posible detectar y analizar una serie de fortalezas pero también debilidades.

3.3.1. Fortalezas

Hay evidencia suficiente y documentada de que la BUAP hace toda clase de esfuerzos de gestión y aseguramiento de la calidad; cuenta con certificaciones del tipo *Standard and Poor's* y *Moody's*, así como diversas modalidades de la familia ISO.

Su operación está regida por manuales de gestión que son de acatamiento obligatorio, como condición para el giro de recursos tanto federales como estatales. La operación de la Dirección de Comunicación Institucional también está sujeta a un Manual que debe atender criterios de calidad claramente definidos, así como la certificación ISO 9000:2001.

También se estableció que la Facultad de Administración de la BUAP es la única unidad académica que en este momento cuenta con certificaciones de calidad, particularmente la ISO 9000, debido a la cantidad de estudiantes que alberga.

Lilia Vázquez Martínez, secretaria académica de la Facultad de Administración de la BUAP, asegura que la dependencia a su cargo hace esfuerzos por conocer las necesidades y las demandas de los estudiantes, y tratar de que su estancia en la Universidad sea agradable y productiva (L. Vázquez, comunicación personal. 30 de abril, 2013).

Esa facultad tiene una población de 7.000 alumnos, imparte cinco licenciaturas (Turismo, Administración de Empresas, Administración Pública, Comercio Internacional y Gastronomía), en tres modalidades académicas: escolarizada, semiescolarizada y a distancia; cada una con su propia complejidad.

Cada una de las carreras tiene su acreditación por parte del Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración (CACECA) y otras diferentes instituciones, excepto Gastronomía porque aún no hay egresados.

Las acreditaciones y certificaciones constituyen las ventajas competitivas de la BUAP en cuanto a calidad, así como la certificación ISO 9000 en algunos procesos, como el de enseñanza-aprendizaje y el de planeación académica; pero esos son macro procesos (L. Vázquez, comunicación personal. 30 de abril, 2013).

La Universidad cuenta con diez campus en otras ubicaciones geográficas, y la Facultad de Administración tiene presencia en nueve de ellos: Chiautla de Tapia, Tehuacán, Atlixco, Chignahuapan, Libres, Huauchinango, Acatzingo, Cuetzalan y Zacapoaxtla. Sin embargo, esa desconcentración constituye, al mismo tiempo, una de las debilidades de la Institución, al igual que los perfiles de los coordinadores de las sedes desconcentradas, pues no están claramente definidos.

Las fortalezas estriban en que las carreras “se venden solas”, la demanda es grande y están muy bien posicionadas. Las carreras de la Facultad de Administración de la BUAP, en el estado de Puebla, están en cuarto lugar de aceptación, de acuerdo con la revista electrónica Universia (www.universia.net.mx/universidades).

Las certificaciones, acreditaciones y el reconocimiento social que tiene la Universidad en el ámbito estatal, nacional e internacional, constituyen fortalezas incuestionables de esa casa de estudios (L. Vázquez, comunicación personal. 30 de abril, 2013).

3.3.2. Debilidades

Las debilidades que presenta el sistema de gestión de la BUAP están localizadas en sus propios usuarios, tal como lo reconoce el maestro Alejandro Herrera, coordinador de la licenciatura en Administración de Empresas, quien aseguró que, a pesar

de los esfuerzos de mejora, los usuarios no se sienten atendidos. (A. Herrera, comunicación personal. 24 de abril, 2013).

El académico reconoce que los esfuerzos de mejora no se divulgan y los medios de comunicación institucionales no contribuyen con la formación de criterio por parte de los usuarios.

Existe una diferencia sensible en la percepción que tienen diferentes integrantes de la comunidad universitaria en relación con los esfuerzos de gestión y aseguramiento de la calidad que realiza la BUAP.

3.3.3. Opiniones de los estudiantes

Se solicita la opinión de los estudiantes, procurando establecer un ambiente coloquial, conversacional, distendido e informal, con el propósito de obtener respuestas fluidas, sinceras y espontáneas, para lo cual se recurre a la entrevista semiestructurada y se respeta el lenguaje utilizado por los informantes, en la medida de lo posible.

Algunas respuestas u opiniones emitidas por las personas entrevistadas, en el curso de la conversación, pueden afectar el orden de la plática de modo que se omiten algunas preguntas, o bien, se generan otras no contenidas en la guía.

Se consulta la opinión de 29 estudiantes, diez del sexo masculino y 19 del femenino. La diferencia radica en que, a la hora de preguntar si están dispuestos responder a las preguntas, los hombres se rehúsan mayoritariamente mientras que las mujeres son más accesibles.

Cuatro de los hombres entrevistados son aportados por la tutora de la investigación en la Facultad de Administración de la BUAP.

Las mejores respuestas se obtienen en el anonimato o con solo el primer nombre, por esta razón, se le resta importancia a ese aspecto, aunque sí se toma nota de la carrera y el sexo de los informantes.

La siguiente tabla describe a los informantes del sector estudiantil:

Carrera que cursa	Mujeres	Hombres	Total
Administración de Negocios	5	4	9
Administración Turística	5	3	8
Administración Pública		1	1
Derecho	2		2
Química	1		1
Computación	1		1
Comunicación	5	2	7
Total	19	10	29

3.3.3.1. Conocimiento de las políticas de gestión

Eliana, Dania, Alondra, Pilar, María Teresa, Daniela, José Luis, Rodolfo y Esteban estudiantes de Administración Turística y de Administración de Negocios, están de acuerdo en que la Universidad y la Facultad tienen políticas de gestión de la calidad porque se anuncia de muchas maneras. Hay carteles, volantes, vallas, avisos espectaculares (carteles de gran formato) y hasta en la parte trasera de los autobuses de la ruta universitaria. Sin embargo, consideran que esa gestión no se refleja en los programas de estudio. Saben que la Universidad cuenta con certificaciones y acreditaciones, pero no hay información disponible para ellos.

La temática de la calidad se aborda en algunos cursos, como parte del programa. Una de esas materias se llama “Normas Internacionales”, pero los estudiantes no perciben los esfuerzos de gestión y aseguramiento de la calidad en la Universidad; por

ejemplo: los salones de clase son pequeños, oscuros y calurosos; hay sobrepoblación de alumnos y, a propósito, no cumplen con normas internacionales, dijeron.

Jonathan, Jesús, Alejandro y Emanuel, estudiantes seleccionados por la tutora Liz Carmona, afirman que conocen las políticas de gestión y aseguramiento de la calidad, puesto que la Universidad y la Facultad han hecho abundantes esfuerzos por divulgarlas, de manera que no hay pretextos para ignorar esos esfuerzos.

Un estudiante agrega que la Facultad de Administración ha dado grandes pasos en materia de calidad y “las carreras están certificadas por parte de organismos imparciales (sic) pero el aseguramiento depende del compromiso de los alumnos en cada una de sus acciones”.

Esta respuesta no se relaciona con la pregunta, pues la calidad no depende de la lealtad o compromiso de los usuarios, por el contrario, la lealtad es generada por la calidad de los servicios.

Otro estudiante añade: *“el problema es que la mayoría de egresados quiere buscar trabajo apenas termina sus estudios”*. Esta respuesta tampoco guarda relación con la pregunta sobre calidad.

Otro asegura que la Facultad de Administración está certificada ISO-9000 desde el año pasado, sin embargo su respuesta es negativa ante la consulta acerca de si sabe en qué consiste la certificación, aunque dijo que se están cumpliendo los objetivos del director de la Facultad y agregó que *“los logros se informan pero es obligación de los estudiantes mantener el interés y una actitud propositiva”* (sic).

Estos cuatro estudiantes estuvieron de acuerdo en que la Universidad cuenta con infraestructura, servicios y equipos apropiados, particularmente de audio y video. Dicen que se hizo una gran inversión y las mejoras se perciben; las instalaciones han sido renovadas para facilitar el acceso a los estudiantes y los laboratorios son excelen-

tes; todas las carreras tienen altos estándares de calidad y tanto la sociedad como los empleadores así lo reconocen.

Xitlali, Patricia y Lizette, estudiantes de Administración de Negocios, aseguran que las políticas de gestión de calidad no trascienden al alumnado, sino que se quedan en el ámbito administrativo y en la publicidad, y se enfocan únicamente en las certificaciones y acreditaciones, de las cuales la Universidad tiene muchas, pero no se reflejan en el servicio a los usuarios. No hay diferencia con otras universidades, en cuanto a planes de estudio, instalaciones y facilidades.

Cuatro alumnas de la Facultad de Comunicación y dos alumnas de la Licenciatura en Derecho aseguran que la percepción que se tiene acerca de las políticas de gestión y aseguramiento de la calidad es negativa, porque las instalaciones son inapropiadas y las remodelaciones, que se hacen por todo el campus, generan incomodidad.

3.3.3.2. Percepción de los servicios de la BUAP

La estudiante Dania asegura que, en términos generales, hay satisfacción con los servicios que presta la Universidad, de igual forma, las cuatro estudiantes de Administración Turística aseguran estar contentas con la carrera que eligieron y consideran que hay buenos programas y profesores bien capacitados.

La estudiante de Química opina que la infraestructura, el material didáctico y los laboratorios son de calidad, pero considera que debería haber una mejor organización de los recursos, ya que hay muchos alumnos en el mismo salón, hacinados, con calor, con acústica deficiente y sin aire acondicionado.

Los laboratorios están bien equipados y el instrumental es bueno, pero insuficiente para la cantidad de alumnos que lo necesitan.

La situación en Computación no parece ser muy diferente, ya que no hay suficiente software ni facilidades de licenciamiento de programas para estudiar en la casa.

Seis estudiantes femeninas y uno masculino, en el comedor estudiantil de la Facultad de Comunicación, aseguraron que la Universidad ofrece servicios satisfactorios pero faltan equipos como cámaras, computadoras, micrófonos y grabadoras, entre otros. Solo hay tres cámaras digitales para 1.300 estudiantes y no todos pueden comprar su propio equipo. Las instalaciones físicas son buenas en general, de hecho son nuevas; pero el espacio es insuficiente.

Muchos estudiantes se sienten orgullosos de pertenecer a la BUAP, la universidad pública más prestigiosa y la que ofrece las mayores posibilidades de acceso para estudiantes de escasos recursos, con costos al alcance de las mayorías y con la posibilidad de obtener becas. La mayoría de ellos es de extracción humilde, con muchas carencias y, en muchos casos, se hallan fuera de sus ámbitos culturales.

El alumno llamado Esteban considera que a la BUAP ingresan los mejores estudiantes, merced al examen de admisión que se aplica, aunque los maestros no llenan las expectativas de los que ingresan.

Tres alumnas de las consultadas opinan que en la BUAP hay muchas vacaciones, muchos tiempos muertos y eso provoca que los estudiantes tarden más tiempo en graduarse que en las universidades privadas.

Xitlali, Patricia y Lizette, estudiantes de Administración de Negocios, manifiestan que egresarse de la BUAP no representa ninguna ventaja en el mercado laboral, a pesar de que el examen de admisión filtra a los más aptos, pues hay mucha competencia.

Los estudiantes consultados en relación con el desempeño de los docentes, coinciden en que hay una evaluación que se aplica al final de cada curso pero no es

obligatoria y a muchos les da flojera hacerla, además, aunque se haga no pasa nada, porque esa evaluación no surte ningún efecto y no se sabe qué pasa con ella.

3.3.3.3. Expectativas no cumplidas

Los estudiantes, en general, consideran que la BUAP ofrece los mejores programas académicos así como las mejores posibilidades para estudiantes de escasos recursos, tales como becas y costos más bajos que en otras universidades, particularmente las privadas.

También hay quienes opinan que algunos maestros están en una situación de confort, la cual hace que la calidad en la enseñanza pase a segundo plano, no asumen sus responsabilidades, no llenan las expectativas de los estudiantes y, aunque se ponga una queja, no se obtiene respuesta.

No se cumplen los programas de estudio o se cumplen sin calidad; no hay un servicio satisfactorio independientemente del costo. Se critica que hay estudiantes con algunos privilegios, quienes conocen a la gente indicada y comienzan a dar clases antes de graduarse, mientras que en las universidades privadas se les exige un mayor desempeño a los docentes.

Alondra agrega que la Facultad de Administración es buena, tiene prestigio y se le han hecho muchos reconocimientos; admite que la infraestructura es adecuada, los parques son bonitos y están limpios, las instalaciones deportivas son cómodas y hasta los laboratorios; pero el sistema académico es deficiente.

Pilar agrega “uno viene con intenciones de estudiar y aprender pero lo desaniman, da flojera venir, y uno prefiere quedarse en la casa que venir a sentarse y escuchar, porque termina jugando con el teléfono o mensajeando, no se despierta el interés”.

María Teresa, Daniela, José Luis y Rodolfo son más severos en este aspecto y critican que hay muchas carencias. Además de los defectos en los salones de clase, los servicios sanitarios no son suficientes. Señalan: *“Es lamentable que una institución de este nivel tenga servicios sanitarios cerrados en las horas de mayor afluencia de estudiantes, cerca del medio día. Pero no solo a esa hora, los cierran cuatro veces al día. Hay baños por todas partes pero los cierran todos a la misma hora, dicen que para asearlos, aquí hay una no conformidad muy grave que no se ha logrado resolver”*.

Marco, estudiante de Administración Pública, dijo que algunos servicios no se reciben al 100 por ciento y otros son solo expectativas, tal como el uso de equipo multimedia, pues hay que reservarlo con mucha anticipación o conseguirlo en otros lugares; la red Wi Fi es deficiente, débil y está saturada, de manera que se tienen problemas para realizar trabajos colaborativos o en línea, aún cuando los estudiantes traigan sus propias laptops.

Las no conformidades se pueden denunciar ante las consejerías de facultad y de alguna manera funcionan, agrega, pero tiene que haber un grupo que presente las mismas disconformidades, no basta con que solo un estudiante se queje.

Los estudiantes de Administración de Negocios opinan que pueden acudir a las coordinaciones académicas para que les resuelvan las no conformidades, pero los problemas se resuelven solo parcialmente. Algunos maestros y otras autoridades sí se interesan por apoyar a los alumnos, pero se percibe que se trata de voluntad individual y no de política institucional.

3.3.3.4. Desconocimiento de los medios de comunicación

La gran coincidencia en los estudiantes de la BUAP es el desconocimiento acerca de los medios de comunicación con que cuenta esa Institución.

El recurso que más utilizan los alumnos es el sitio web oficial, porque muchos trámites se deben realizar por medio de éste, además, reciben muchos servicios académicos.

La mayoría sabe acerca de la existencia de una emisora de radio, pero coinciden en que no la escuchan ni conocen a nadie que lo haga. Tampoco conocen la programación ni los temas que aborda, por tanto, no la recomendarían.

Algunos alumnos saben que el canal universitario está en cable y en televisión abierta, pero igual no lo consumen. La misma respuesta evidencia el desconocimiento del tema ya que, en realidad, el canal solamente opera en Internet.

En cuanto a los medios impresos, saben que hay muchas publicaciones que circulan por ahí, pero no están interesados o no recuerdan los nombres y menos los contenidos. Se observan las publicaciones en sus anaqueles, pero difícilmente se ve a alguien leyéndolas. Uno de los estudiantes dice que lee las publicaciones escritas porque son gratuitas; otro asegura que le interesan porque contienen información sobre deporte y cultura; algunos hasta llaman a las publicaciones impresas por sus nombres como : La Gaceta Universidad y la revista Chido BUAP.

Jonathan, Jesús, Alejandro y Emanuel, estudiantes de Administración aportados por la tutora de la pasantía para ser entrevistados, aseguran que conocen los medios de comunicación de la Universidad, y que el principal de ellos es La Gaceta “Universitaria”. (En realidad es Gaceta Universidad).

Dicen que conocen la Radio BUAP, pero concordaron en que resulta de mayor utilidad un sistema de circuito cerrado de televisión que existe en la Facultad, mediante el cual se transmite información importante y urgente.

Estudiantes de la Facultad de Comunicación coinciden en la existencia de producciones en circuito cerrado que también se colocan en internet, como “Ruta Alternativa”.

tiva”, donde se pueden hacer prácticas profesionales; pero Radio BUAP “casi nadie la escucha” y la programación que tiene no es atractiva.

Una de las alumnas dice que ha participado en la producción de un programa en Radio BUAP con contenido académico, pero la emisora no despierta interés; lo que le interesa es llenar espacios y aunque algunos temas son interesantes, no hay variedad, son siempre los mismos.

Xitlali, Patricia y Lizette, estudiantes de Administración de Negocios, dicen que han escuchado la radio para averiguar qué programación tiene, pero es muy aburrida, los contenidos no son atractivos. “Hablan y hablan, y los géneros musicales que programan son para minorías”. Los estudiantes no escuchan la radio, porque disponen de otros medios como el “ipod”.

Capítulo 4

Apropiación y socialización de los aprendizajes

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla cuenta con una política global de gestión y aseguramiento de la calidad. La Institución se ha propuesto operar con los más altos estándares, ha desarrollado unidades especializadas en la materia y cuenta con certificaciones de prestigiosas firmas internacionales, así como las principales entidades acreditadoras de la república mexicana.

Cada unidad administrativa y académica cuenta con sus propias reglas de gestión y sus propios mecanismos de acreditación y certificación. Entre ellas destacan la Facultad de Administración y la Dirección de Comunicación Institucional, que tiene a su cargo los medios de comunicación universitarios.

Los sistemas de gestión se comenzaron a implementar desde el año 2000 con la instauración del llamado Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), un proceso reflexivo y autocrítico de modernización de la gestión. Ese año se promovió un sistema de gestión de la calidad a partir de un diagnóstico en el que se identificaron siete procesos estratégicos en cuatro dependencias administrativas que, por un lado, permitieran ofrecer servicios de calidad a los usuarios (estudiantes) y, por otro, contribuyeran a consolidar los principios de transparencia y rendición de cuentas en las instancias encargadas de administrar recursos.

Los avances obtenidos dieron origen al Sistema Institucional de Gestión de la Calidad y a la certificación por la Norma ISO 9001:2000, con una orientación de la International Workshop Agreement 2 (IWA 2), para un importante número de procesos administrativos.

IWA 2 se traduce como la norma mexicana NMX-CC-023-INMC-2004, sistemas de gestión de la calidad, directrices para la aplicación de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 en educación y su uso implica el pago de derechos.

La implementación y mantenimiento del Sistema Institucional de Gestión de la Calidad en la BUAP ha adquirido una importancia trascendental, que abarca no sólo el ámbito de las dependencias sujetas a la implementación de los sistemas y su posterior certificación por normas ISO, sino que se extiende a todas las actividades académicas y administrativas para la adecuada toma de decisiones.

La BUAP tiene incorporadas, en la actualidad, otras metodologías como la norma ISO-14000, que regula la gestión ambiental; la norma ISO-18000, que atiende aspectos de equidad de género y seguridad y salud ocupacional; la norma ISO-20001, para estandarizar requisitos en tecnologías de la información, específicamente en la gestión de bases de datos e infraestructura tecnológica; y la norma ISO-26000 que estandariza la responsabilidad social en virtud de su amplia proyección hacia la comunidad y tiene como sustento un documento elaborado por la empresa Petróleos Mexicanos (PEMEX).

En cuanto a los programas educativos, todos ellos se encuentran acreditados ante los organismos federales pertinentes, teniendo al estudiante como el usuario principal de los servicios, en un proceso que abarca desde la selección y admisión de los aspirantes, la inscripción, el desarrollo de los programas dentro del aula, la reinscripción, el servicio social y la titulación, hasta el seguimiento de egresados, con el apoyo de los servicios bibliotecarios, los laboratorios y, las tecnologías de información y comunicación.

El Sistema Institucional de Gestión de la Calidad de la BUAP tiene como principal objetivo lograr una gestión ágil, eficiente y orientada a resolver las cuestiones que estudiantes, docentes e investigadores demandan para desempeñar su labor, según la documentación que lo respalda,

El dilema es que los estudiantes, por más empeño que pongan las autoridades universitarias en la implementación y aseguramiento de sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad, no están percibiendo esos esfuerzos de mejora, según se desprende de las declaraciones que dieron los entrevistados. Sin embargo, no se puede asegurar a la ligera que esos esfuerzos no existen o no se realizan de la manera correcta, por el hecho de que los estudiantes no los perciben.

El sociólogo W.I. Thomas sentenció, en 1928: "si los hombres definen las situaciones como reales, entonces son reales en sus consecuencias". Esta frase que luego sería conocida como el teorema de Thomas, apoya la "definición de la situación", según la cual, cualquier cosa que se interprete como real en una situación dada es el resultado de un consenso alcanzado por las partes. Estas afirmaciones en conjunto fueron absorbidas por una teoría general conocida entre las ciencias sociales como la construcción social de la realidad. (Phillips s.f. párr. 1-2).

En el caso de la BUAP, a partir del teorema de Thomas se puede interpretar que, de alguna manera, el problema no estriba en los procesos de la Universidad sino en una deficiente información.

Un artículo de Lola García (2011) ubicado en el portal de negocios de www.microsoft.com, sentencia que: "si su empresa no comunica, no existe". El mercado está ávido de información y la comunicación es una herramienta indispensable para lograr que el mensaje llegue hasta el receptor que se desea.

Las organizaciones deben comunicar a sus clientes o usuarios lo que hacen, para que estos sepan claramente qué esperar. Una persona, cuando desea o necesita un producto o servicio, investiga y se informa para tomar la decisión adecuada.

Las grandes empresas conocen muy bien todos estos temas y están en permanente contacto con su entorno, pero este no parece ser el caso de la BUAP.

La información abunda en el ambiente universitario, especialmente en el espacio de la Facultad de Administración donde se lleva a cabo, mayoritariamente, esta investigación. (Ver anexo No. 5 - Fotografías de la publicidad en el ámbito universitario).

Sin embargo, la mayoría de los estudiantes entrevistados, desconocen o no están informados acerca de los sistemas de gestión que impulsa esa Universidad, de la inversión que realiza en mantenimiento de los estándares y de cómo ese mantenimiento es condición indispensable para acceder a los recursos financieros que, entre otras cosas, facilitan el acceso a la educación superior para estudiantes de los sectores de población menos favorecidos, mediante costos inferiores, programas de becas y otras ayudas.

García (2011), señala que se suele pensar que sólo interesan las noticias de alto impacto, pero las personas buscan temas que les resulten interesantes y cotidianos, a los cuales son sensibles.

José Carlos Bernal (2013), subdirector de la Dirección de Comunicación Institucional, destaca que se emiten comunicados de prensa diariamente a los medios locales y nacionales, con información referente a los acontecimientos más relevantes de la Universidad en todos sus aspectos. La pregunta es: ¿Cuánta de esa información está dirigida a los propios usuarios con la intermediación de las empresas de comunicación ajenas a la propia Universidad?

De igual forma, García (2011), señala que si una persona es aficionada al fútbol, buscará información para saber qué logros ha conseguido su equipo. Alguien que decide comprar un automóvil, a partir del momento en que toma la decisión se vuelve sensible a cualquier información relacionada con el tema, y es probable que pase mucho tiempo revisando las ventajas y características de los modelos o marcas que existen en el mercado,

Al aplicar este ejemplo a los servicios que presta la Universidad, se puede suponer que funciona de forma similar. Los usuarios o posibles usuarios valoran las ventajas de ingresar a la BUAP y, entre esas ventajas, se espera que consideren los esfuerzos de gestión y aseguramiento de la calidad.

Por su parte, los medios de comunicación de que dispone la Universidad tampoco se ocupan de generar estímulos o expectativas en los usuarios. De hecho, algunos de los eventos organizados por la Institución no tienen cobertura por sus propios medios sino que se contratan servicios externos.

Por ejemplo, en el Cuarto Congreso de Innovación y Competitividad, organizado por la Facultad de Administración de la BUAP el 18 y 19 de abril de 2013, se echó de menos la presencia de Radio BUAP y BUAP TV. La cobertura y animación del evento estuvieron a cargo de la emisora EXA-FM y la elaboración de la memoria audiovisual del evento estuvo a cargo de servicios ajenos a la Institución. Sin embargo, no resulta extraña esa ausencia, cuando se recuerdan las declaraciones del subdirector de la DCI, en el sentido de que la competencia de Radio BUAP con otras emisoras no interesa, porque ese no es el perfil de la emisora.

Las políticas de gestión y aseguramiento de la calidad en la BUAP alcanzan también a la Dirección de Comunicación Institucional y por extensión a los medios de comunicación que administra, sin embargo, no se puede decir que la labor de esos medios aporte al conocimiento de los usuarios o la sociedad con respecto a los esfuerzos que realiza la Universidad, para mantener estándares altos de calidad, con la excepción del sitio de Internet y, eventualmente, las publicaciones escritas.

Capítulo 5

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Los medios no atraen a la audiencia

Los medios de comunicación desempeñan un papel importante en la vida en sociedad al contribuir a darle forma a su historia, su cultura y sus instituciones, Sin embargo, para surtir efecto, deben entrar en concordancia con los intereses de la comunidad a la que sirven y entre sus funciones está la de contribuir con los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Las autoridades y los docentes, en el ámbito universitario, cuentan con los medios de comunicación como instrumentos de primer orden para estimular a los estudiantes a interesarse por nuevos temas y adquirir capacidades, de manera que se conviertan en personas competitivas.

Los avances de la tecnología permiten que los medios de comunicación estén al alcance de casi todas las personas, para encontrar respuestas a la mayoría de sus interrogantes. Las nuevas tecnologías se han vuelto cotidianas y son la herramienta indispensable e indiscutible de los estudiantes de hoy día, promoviendo nuevas competencias de una forma dinámica y motivadora.

Por su parte, las tecnologías les permiten a los docentes, potencializar su labor educativa, al facilitar nuevas formas de enseñar y aprender.

Los medios de comunicación desempeñan un papel de indiscutible importancia en los procesos de desarrollo, ya que ayudan a marcar una huella en la cultura modificando la construcción de saberes, metodologías de enseñanza-aprendizaje y formas de conocer el mundo. De este modo, permiten la formación integral, teniendo en cuenta la función que cada individuo desempeña en la sociedad (Leisly, 2009).

Con esa descripción de la función básica de los medios de comunicación, se dificulta entender cómo el subdirector de la Dirección de Comunicación Institucional de la BUAP, José Carlos Bernal, asegura que no interesa competir en el mercado de los medios de comunicación.

Ese desinterés podría tener sustento en que un medio universitario debe tener otro perfil; pero al menos debería intentar acercarse a los estudiantes con programaciones o publicaciones que sean de su interés, no necesariamente con música, ya que ésta se puede obtener en cualquier emisora comercial y especialmente en Internet.

La Internet y, particularmente, el portal Youtube, se han convertido en la principal fuente de música de muchas personas, puesto que permite estar al día sin tener que escuchar la radio; además, ofrece elementos adicionales que no se pueden encontrar en ningún otro sitio. De manera que, tratándose de Radio BUAP o BUAP TV, la música no es el atractivo para las mayorías.

5.2. Percepción de los usuarios

Los usuarios del sistema no perciben los esfuerzos que realiza la BUAP por garantizar una gestión de calidad. Así se desprende de las opiniones expresadas por los estudiantes entrevistados. Los esfuerzos de información son insuficientes y de tanto estar expuestos se convierten en parte del paisaje y pasan desapercibidos.

Los medios de comunicación de la Universidad tampoco realizan un aporte en la divulgación de los esfuerzos que se hacen en materia de gestión y aseguramiento de la calidad. La Dirección de Comunicación Institucional tiene su propio manual de calidad que afecta, por extensión, a los medios que administra; pero la atención de los indicadores de gestión de calidad no se traduce en entusiasmo por parte de los usuarios.

El monitoreo realizado a Radio BUAP, BUAP TV y a las publicaciones escritas, evidencia que no existe interés en una programación atractiva para la comunidad universitaria o extrauniversitaria. Los medios escritos tienen mayor demanda por parte de la comunidad estudiantil, pero sus contenidos tampoco aportan a los esfuerzos de gestión, aunque sean elaborados con estándares de calidad.

No se cuestiona la calidad de los contenidos, pero calidad y atractivo no están asociados en este caso. Los gustos y preferencias de la audiencia no están sintonizados con los gustos y preferencias de los productores y/o programadores de esos medios de comunicación y tampoco interesa, tal como lo aseguró el subdirector de la DCI, José Carlos Bernal (2013).

Como reflexión final, es importante destacar el portal de Internet de la BUAP, el cual, sin haber sido sometido a un análisis heurístico o de usabilidad, presenta significativas condiciones de calidad y es una herramienta indispensable en el desempeño de los usuarios.

5.3. Recomendaciones

Como se indicó al principio, un modelo de gestión de calidad de una organización educativa debe integrar todos los esfuerzos para promover el mejoramiento continuo de los programas que ofrece; pero los usuarios son parte fundamental de la organización y existe en función de ellos. De manera que la BUAP y, particularmente la Facultad de Administración deben procurar:

- Gestionar la participación de los medios de comunicación disponibles en la Universidad, para dar a conocer la experiencia desarrollada y acumulada por esa Institución en la preparación de docentes, así como los recursos, la infraestructura, la tecnología, las facilidades para la investigación, los fondos y, finalmente, el desempeño de los profesionales en sus diferentes especialida-

des, con la finalidad de que los usuarios y la comunidad donde se inserta, conozcan los esfuerzos que se realizan para brindar servicios de calidad.

- Destacar la importancia que pueden tener los medios de comunicación de los que dispone la BUAP, en los esfuerzos de mejoramiento continuo, buscando un involucramiento agresivo y directo con los intereses de los usuarios, para convertir esos medios en protagonistas de la gestión de calidad; pero esa labor requiere investigación e interés por parte de la Dirección de Comunicación Institucional de la BUAP.
- Revalorar la utilización de los recursos informativos gráficos, muchos de ellos de gran tamaño, que abundan en la Facultad de Administración, donde se exponen las declaraciones de valores, misión, visión y políticas que sustentan el modelo de cultura de la calidad; de manera que produzcan un impacto sensible y positivo entre los estudiantes, y no se conviertan en parte de la decoración o el paisaje universitario.
- Enfocar parte de los esfuerzos que realiza la Universidad en general, y la Facultad de Administración en particular, para lograr reconocimiento social y el de sus usuarios, mediante actividades participativas en las cuales, los estudiantes pongan en juego sus capacidades creativas con el uso de los medios de comunicación universitarios.
- Generalizar prácticas participativas de manera que puedan constituir laboratorios de trabajo para los estudiantes en los distintos medios de comunicación con que cuenta la BUAP. De esta manera, como usuarios del sistema podrán escucharse y hacerse escuchar, aportar intereses en cuanto a programación y contenidos e involucrarse en los esfuerzos de mejora continua.
- Permitir la apertura de esos espacios, por parte de la Dirección de Comunicación Institucional, para facilitar comunicación plana y democrática, no vertical y unidireccional, como ocurre actualmente, según se percibe al monito-

rear esos medios. La programación debe ser atractiva e interesante, con espacios para que los estudiantes participen y se apropien de los medios.

- Tener en cuenta que todo proceso de mejora de calidad debe contar con un compromiso firme de la dirección y un apoyo de todos los estamentos de la organización para vencer los obstáculos que surgen en el proceso.

Incorporar, entre los objetivos de la Dirección de Comunicación Institucional de la BUAP, una comunicación directa con sus usuarios y no solamente con la comunidad estatal y nacional, a través de las actividades ordinarias de los medios de comunicación audiovisuales que administra.

Aprovechar el posicionamiento que tienen los medios escritos y, particularmente, el portal de Internet de la Universidad, para divulgar la existencia y estimular la audiencia para la Radio BUAP y el canal de televisión universitario.

Sin lugar a dudas, cumplir con estas sugerencias implica una modificación sustancial a la planificación estratégica relacionada con la gestión de los medios universitarios de comunicación, así como replantear los públicos meta o usuarios del sistema, como sea que se quieran denominar. Se estima en esta investigación que uno de los peores errores es afirmar que a los medios de comunicación no les interesa competir en el mercado porque tienen un perfil diferente.

Lo apropiado sería modificar los perfiles institucionales a partir de un análisis serio y profundo de los públicos universitarios a quienes se debería impactar y enfocar todas las energías en lograr que los usuarios obtengan el mejor producto posible para satisfacer sus necesidades en el momento y lugar adecuados. Eso implica cuestionar quiénes son los clientes o usuarios y qué es lo que podrían buscar en el producto que se les ofrece.

Referencias

Acuña, J. (mayo, 2012). *Modelo de Gestión de la Calidad Académica para la Educación Superior*. Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior. Quinta edición, vol. 3, No. 1, pp. 157-184. Recuperado de <http://estatico.uned.ac.cr/paa/revista/>

Aramayo, O. (2007): *Manual de planificación estratégica*. Instituto de la Comunicación e Imagen, Universidad de Chile. Santiago de Chile. Recuperado de http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf

Atisha, D., y García M. (1994). *El lenguaje de la calidad total*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México, Facultad de Ingeniería. Editorial Universitaria Potosina. Recuperado de <http://books.google.co.cr>.

Audisio, N. J. (2006). *Gestión por Beneficios: nuevas herramientas de gestión*. Córdoba, Argentina. Ed. Encuentro. Recuperado de <http://books.google.co.cr>

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (Dirección de Comunicación Institucional). (2005) *Universidad con rumbo*. [DVD].

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (2008) *Manual de Calidad* (código M4.2.2).

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (Marzo de 2012). *Programa Integral de Aseguramiento de la Calidad (PIAC-BUAP)*. Recuperado de www.transparencia.buap.mx/pdf

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (2013) *Manual Integral de Gestión* (código M4.2.2. pdf).

Brenes, L. (2008). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. EUNED, San José, Costa Rica.

Cruz, J. (2011). *Historia de la calidad*. Excellentia, pp. 8-14. Recuperado de <http://www.excellentia.com.uy/sitio> [Texto utilizado en el curso “Planificación de estrategias para el mejoramiento continuo” Maestría en Administración de Medios de Comunicación, Profesor José Pablo Chaves, SEP-UNED, 2011].

Gómez, F., Vilar, J.F. y Tejero, M. (2003). *Seis Sigma*. Madrid, España. Ed. Fundación Confemetal. Recuperado de <http://books.google.co.cr>

González, C. (1996). *Calidad Total*. MacGraw Hill Interamericana de México. [Texto utilizado en el curso “Planificación de estrategias para el mejoramiento continuo” Maestría en Administración de Medios de Comunicación, Prof. José Pablo Chaves, SEP-UNED, 2011].

Griful, E. y Canela M. A. (2005). *Gestión de la calidad*. Barcelona. Ediciones UPC, Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado de <http://books.google.co.cr>

Gutiérrez, M. (2006). *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del Control Total de Calidad*. México. Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. Recuperado de <http://books.google.co.cr>

Ishikawa, K. (1997). *¿Qué es el control total de calidad?: La modalidad japonesa*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma. Recuperado de <http://books.google.co.cr>

Jiménez, G. (2011). *Benchmarking*. [Trabajo final para el curso “Planificación de estrategias para el mejoramiento continuo” Maestría en Administración de Medios de Comunicación, Prof. José Pablo Chaves, SEP-UNED, 2011].

González, C. (1996). *Calidad Total*. MacGraw Hill Interamericana de México. [Texto utilizado en el curso “Planificación de estrategias para el mejoramiento continuo” Maestría en Administración de Medios de Comunicación, Prof. José Pablo Chaves, SEP-UNED, 2011].

Juran, J.M. (1996). *La Calidad por el Diseño*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A. Recuperado de <http://books.google.co.cr/books>

KWT Consulting. (2013). *Qué es Ki Wo Tsukau*. Recuperado de <http://www.kwt-consulting.net>

Leisly, C. (2009). *Importancia de los medios de comunicación en los procesos educativos*. Recuperado de espacioblog.com

Miranda, F., Chamorro, A., y Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid, España. Delta Publicaciones. Recuperado de <http://books.google.co.cr>

Phillips, Colby (s.f.). *Qué es el teorema de Thomas*. Recuperado de www.ehowenespanol.com/teorema-thomas-sociologia-info.

Rey, F. (2005) *Las 5-S: orden y limpieza en el puesto de trabajo*. Madrid, España. Editorial Fundación Confemetal. Recuperado de <http://books.google.co.cr>

Romero, A., y Miranda, L. (Agosto de 2007). *La calidad, su evolución histórica y algunos conceptos y términos asociados*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados>.

Sarkar, D. (2006). *5S for service organizations and offices: a lean look at improvements*. American Society for Quality. Recuperado de <http://books.google.co.cr>

Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma. Recuperado de <http://books.google.co.cr>

Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México. Pearson Educación. Recuperado de <http://books.google.co.cr>.

Vilar, J.F (1998). *Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. Madrid, España. Fundación Confemetal. Recuperado de <http://books.google.co.cr>

ANEXOS

Anexo No. 1

Instrumentos de investigación

Guía para la entrevista semi-estructurada a estudiantes / usuarios del sistema

Presentación: Mi nombre es Gerardo Jiménez Zúñiga, soy estudiante de posgrado de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica, y estoy realizando una de las modalidades de trabajo final de graduación (TFG) conocida como pasantía.

Me interesa conocer su opinión con respecto a las políticas de gestión y aseguramiento de la calidad que se implementan en la BUAP así como de la existencia y funcionamiento de los medios de comunicación en la universidad y de qué manera afectan el desempeño administrativo y académico de esta institución.

1. ¿Cuál es su percepción con respecto a los servicios que le brinda la Universidad? (Por ejemplo: nivel académico, preparación de los maestros, facilidades, instalaciones, medios de comunicación).
2. ¿Tiene expectativas que no han sido cumplidas o siente que no se cumplirán? ¿Cite algunos ejemplos?
3. Cuando sea un egresado(a) de la BUAP, ¿Considera que será un(a) profesional prestigioso(a), que tendrá la aceptación y el respeto de la comunidad? ¿De los empleadores?
4. ¿Participa en las evaluaciones de desempeño de los docentes? ¿siente que tienen alguna utilidad?
5. ¿Sabe usted si en la Universidad o en la facultad a la que usted pertenece existen políticas de mejora continua, gestión y aseguramiento de la calidad? ¿Se le informa acerca de estas políticas?

6. ¿El aseguramiento de la calidad en la Universidad es un tema que solo le corresponde a las autoridades académicas y administrativas o también es una responsabilidad de los estudiantes? ¿En qué forma? ¿Cuál podría ser el aporte?
7. ¿Sabe usted si la Universidad cuenta con medios de comunicación propios? ¿Los conoce? ¿Los utiliza? ¿En qué forma?
8. ¿Considera que la producción en esos medios de comunicación es interesante, atractiva o de calidad? (Explicar).

NOTA: La presente constituye solamente una guía de entrevista. Las respuestas a las preguntas u opiniones emitidas por los entrevistados(as) pueden afectar el curso de la plática de modo que se omitan preguntas o se generen otras no contenidas en esta guía.

Guía para la entrevista semi-estructurada a docentes y autoridades universitarias

Presentación: Mi nombre es Gerardo Jiménez Zúñiga, soy estudiante de posgrado de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica, y estoy realizando una de las modalidades de trabajo final de graduación (TFG) conocida como pasantía.

Me interesa conocer su opinión con respecto a las políticas de gestión y aseguramiento de la calidad que se implementan en la BUAP y de qué manera afectan el desempeño administrativo y académico de esta universidad.

9. ¿Sabe usted si en la BUAP, o en la facultad a la que usted pertenece, existen políticas de mejora continua, gestión y aseguramiento de la calidad? ¿Conoce esas políticas? ¿Se le informa de ellas?
10. ¿Cuál es la participación y/o responsabilidad de la dependencia que usted coordina en los programas de mejora continua, gestión y aseguramiento de la calidad?
11. ¿Los esfuerzos se dirigen al ámbito académico o al ámbito administrativo? (Enfoque)
12. ¿Cómo se reflejan esos esfuerzos en el quehacer de la Universidad? (Resultados)
13. ¿Cómo se reflejan esos esfuerzos en la proyección de la BUAP hacia la sociedad?
14. En los esfuerzos de mejora continua y gestión de la calidad ¿qué metodologías y/o certificaciones, nacionales o internacionales se utilizan? ¿con qué periodicidad? (5S, Seis Sigma, TQM, Kaisén, etc., certificaciones ISO).
15. ¿Qué considera más sencillo: alcanzar estándares de calidad o mantenerlos? ¿Qué costos implica?
16. ¿La Universidad o su unidad administrativa/académica, cuentan con manuales de gestión o de buenas prácticas que conduzcan al mejoramiento continuo y/o al mantenimiento de los estándares de calidad?

17. Si se cuenta con certificaciones: ¿qué costos implica, tanto financieros como de otra naturaleza?
18. ¿Cuánto tiempo le ha tomado a la Universidad, o a la dependencia a la que usted pertenece, alcanzar los estándares de calidad?
19. Las políticas de calidad ¿Cómo afectan la relación o competencia con otras universidades, tanto públicas como privadas, ya sea en el nivel estatal o en el ámbito nacional? (Benchmarking)
20. ¿Es posible acceder al instrumental y a la documentación de respaldo utilizados para la gestión y aseguramiento de la calidad, así como para la evaluación?
21. ¿Sabe usted si la Universidad cuenta con medios de comunicación propios? ¿Los conoce? ¿Los utiliza? ¿En qué forma?
22. ¿Considera que la producción en esos medios de comunicación es interesante, atractiva o de calidad? (Explicar).

NOTA: La presente constituye solamente una guía de entrevista. Las respuestas a las preguntas u opiniones emitidas por los entrevistados(as) pueden afectar el curso de la plática de modo que se omitan preguntas o se generen otras no contenidas en esta guía.

Guía de observación activa y pasiva durante la pasantía

Categoría	Eventos, situaciones o escenarios	Observaciones
Entorno universitario	<ul style="list-style-type: none"> • Campus. • Jardines. • Estacionamientos. • Edificios. • Salones de clase. • Infraestructura vial y peatonal. • Espacios de recreo. • Espacios de alimentación. • Distancias y facilidades de acceso. 	<p>La BUAP cuenta con instalaciones de gran extensión pero no descuida los espacios verdes. Los estacionamientos son insuficientes.</p>
Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Decoración, iluminación y temperatura. • Facilidades para personas con discapacidad. • Facilidades tecnológicas. • Relaciones entre alumnos y con sus maestros. 	<p>No se observaron facilidades para personas con discapacidad. No hay elevadores en la Facultad de Administración ni en las otras sedes visitadas. Los estudiantes se quejaron de la cobertura del Wi-Fi. Los estudiantes se quejaron de la capacidad de los maestros y de la calidad de la enseñanza.</p>
Actividades no académicas de los alumnos	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de conversación • Grupos de juego: ajedrez, cartas, damas, etc. • Música: estudiantes que tocan guitarra y cantan o simplemente escuchan música en sus dispositivos electrónicos. • Observación de partidos de fútbol en los aparatos de televisión instalados en los comedores. • Parejas en cortejo. 	<p>Evidente diversidad sexual.</p>
Actividades de los docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con estudiantes en los pasillos y en los cubículos. • Atención informal de consultas 	

	<p>académicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lectura de materiales. • Entrega de reportes. 	
Prácticas comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos discutiendo y trabajando con computadoras portátiles. • Utilización de teléfonos celulares, tabletas y computadoras portátiles. • Revisión de redes sociales. • Pizarras informativas. • Carteles y volantes. • Banners y vallas publicitarias. • Rotulación. • Sistema de circuito cerrado de televisión. • Comunicación en línea (plataformas educativas, sistemas de inscripción y evaluación, redes sociales). • Dispensadores de material impreso gratuito. 	No se observa a los estudiantes ni a los docentes leyendo las publicaciones que están disponibles de manera gratuita.
Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de publicaciones periódicas y otros materiales impresos disponibles. • Audición crítica de Radio Buap en distintos horarios. • Audición y visionado crítico de BUAP TV, tanto en el canal estatal local como en Internet. • Revisión de perfiles y cuentas de redes sociales: “Calidad BUAP”, “Facultad de Administración”, “Facultad de Comunicación”, “BUAP TV”, “Radio BUAP”, “Lobos BUAP”, etc. 	
Sistema de transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte público abundante para acceder a las distintas sedes universitarias. • Transporte universitario gratuito dentro de la Ciudad Universitaria 	El acceso al transporte universitario es gratuito contra la presentación de la credencial, tanto de estudiante como de docente o funcionario(a).

	y hacia el Complejo Cultural Universitario.	
Cultura, recreación y deporte	<ul style="list-style-type: none"> • Exposiciones artísticas. • Conciertos gratuitos. • Abundantes espacios para la práctica de fútbol, baloncesto, voleibol, atletismo, etc. 	<p>La BUAP tiene un equipo de fútbol en la liga mexicana llamado Lobos BUAP, cuenta con su propio estadio olímpico y otras facilidades.</p> <p>El Complejo Cultural ofrece facilidades para la práctica y observación de actividades artísticas (plástica, música, teatro, danza).</p>
Observación participante	<ul style="list-style-type: none"> • Observar directamente la producción o emisión de programas de radio y televisión. 	No se atendieron las gestiones para participar activamente en la radio y la televisión universitarias.

Anexo No. 2

Bitácora de actividades de la pasantía

Del 9 de abril al 7 de mayo de 2013

09-04-13	<p>Llegada a la ciudad de Puebla e instalación en el sitio de hospedaje.</p> <p>Recorrido de reconocimiento por las instalaciones de Ciudad Universitaria y la Facultad de Administración.</p>
10-04-13	<p>Reinicio de lecciones en la BUAP después de las vacaciones de Pascua.</p> <p>Análisis de la declaración de misión, visión, valores y políticas de calidad de la BUAP.</p> <p>Visita a la Dirección General de Relaciones Internacionales e Intercambio Académico (DGRIIA) en el edificio Carolino, cerca del Zócalo de la ciudad.</p> <p>Reunión con la maestra Eliana Incio Incio, coordinadora de Intercambio de la DGRIIA. Esa es la primera acción por realizar en la BUAP, según las indicaciones de pasantía. Durante la reunión se solicita la elaboración de un plan de trabajo, fotocopia del pasaporte y del seguro internacional.</p> <p>Visita guiada a distintas dependencias de la BUAP en el edificio Carolino, incluyendo las instalaciones de Radio BUAP y BUAP TV.</p> <p>Presentación con diversas autoridades relacionadas con la gestión y aseguramiento de la calidad BUAP.</p>
11-04-13	<p>Elaboración del plan de trabajo solicitado por la maestra Eliana Incio Incio y tramitación de los documentos solicitados. En Costa Rica el 11 de abril es feriado lo que retrasa la gestión de la copia de la póliza de viajero.</p>
12-04-13	<p>Realización de trámites de acreditación en la BUAP (credencial).</p> <p>Solicitud de una audiencia con el señor Marco Antonio Ramírez, director de Gestión de la Calidad de la BUAP.</p> <p>Monitoreo de medios BUAP.</p>
15-04-13	<p>Primera entrevista con la maestra Lizbeth Carmona Morales, tutora de la pasantía, designada por la Facultad de Administración.</p> <p>Exposición de motivos del TFG, modalidad pasantía y aspectos metodológicos.</p> <p>Presentación ante autoridades académicas de la Facultad.</p> <p>Visita a la Facultad de Ciencias de la Comunicación y entrevista con Israel León O'Farril, en el momento, director electo de esa facultad.</p> <p>Gestionar entrevista con la maestra Patricia Durán Bravo, directora en funciones de la Facultad de Ciencias de la Comunicación.</p> <p>Gestionar entrevistas con el doctor Ricardo Paredes Solorio, director de la Facultad de Administración y con la maestra Graciela Medina, directora de posgrados.</p> <p>Coordinar reunión con Marta Patricia González, representante de la Dirección de Comunicación Institucional ante el Sistema de Gestión de la Calidad BUAP.</p> <p>Entrevistas semi estructuradas a estudiantes.</p>
16-04-13	<p>Entrevista: Marco Antonio Ramírez, director de Aseguramiento de la Calidad Académica de la BUAP.</p> <p>Coordinar reunión con Nancy Meza Ulloa, directora de Aseguramiento de la Calidad Administrativa de la BUAP.</p> <p>Entrevista breve con Marta Patricia González, representante de la Dirección de Comunica-</p>

	<p>ción Institucional ante el Sistema de Gestión de la Calidad. Ella no accedió a dar información y establece, como condición previa, un documento que justifique la entrevista y el objetivo de la investigación para arreglar una entrevista con el director de Comunicación Institucional.</p>
17-04-13	<p>Entrevista con la maestra Patricia Durán Bravo, directora en funciones de la Facultad de Ciencias de la Comunicación.</p> <p>Nueva entrevista de coordinación con la maestra Lizbeth Carmona.</p> <p>Gestiones de inscripción para participar en el Cuarto Congreso Internacional de Innovación y Competitividad realizado el 18 y 19 de abril de 2013.</p> <p>Entrevistas semi estructuradas a estudiantes.</p>
18-04-13	Cuarto Congreso Internacional de Innovación y Competitividad, primer día.
19-04-13	Cuarto Congreso Internacional de Innovación y Competitividad, segundo día.
22-04-13	<p>Entrevista con Nancy Meza Ulloa, directora de Aseguramiento de la Calidad de la BUAP en la parte administrativa.</p> <p>Visita a DGRIIA para solicitar a la maestra Eliana Incio su colaboración para obtener una cita con el director o subdirector de Comunicación Institucional (DCI).</p> <p>Análisis documental del material entregado por Nancy Meza (manuales de calidad).</p>
23-04-13	<p>Las actividades de este día se complicaron. Fue necesario cancelar una reunión de trabajo con la maestra Lizbeth Carmona. Ese día visitó la ciudad y la Universidad el presidente de la República Enrique Peña Nieto y algunos accesos de la ciudad se cerraron al público.</p> <p>Se aprovecha el tiempo revisando materiales impresos y monitoreo de Radio BUAP y BUAP TV.</p> <p>Entrevistas semi estructuradas a estudiantes.</p>
24-04-13	<p>Reunión de coordinación con la tutora Lizbeth Carmona. Ella solicita un nuevo plan de trabajo, pero esta vez no le interesa la maestría sino la experiencia de la pasantía, debe incluir los cuestionarios de las entrevistas semi estructuradas.</p> <p>Elaboración del documento solicitado.</p>
25-04-13	<p>Reunión de coordinación con la maestra Lizbeth Carmona quien facilita entrevistas con autoridades de la Facultad de Administración.</p> <p>Entrevista con Alejandro Herrera Olvera, coordinador de la licenciatura en Administración de Empresas.</p> <p>Entrevista con Ángel Perea Balbuena, coordinador del programa de licenciatura en Administración Turística.</p> <p>Entrevistas semi estructuradas a estudiantes.</p>
26-04-13	Gira al Distrito Federal, del 26 al 28 de abril.
29-04-13	<p>Reunión de coordinación con la tutora Lizbeth Carmona. Ya recibió el plan de trabajo y los cuestionarios para las entrevistas semi estructuradas. Solicita, además una bitácora de la pasantía.</p> <p>Trabajo en la elaboración del cronograma/bitácora.</p> <p>Revisión de material periodístico y registro fotográfico.</p>
30-04-13	<p>Reunión con la tutora Lizbeth Carmona y coordinación de entrevistas con autoridades de la Facultad de Administración.</p> <p>Entrevista con el maestro Jorge Ángel Maldonado Resendiz, coordinador de la licenciatura en Gastronomía.</p> <p>Entrevista con el maestro Gabriel Vázquez Espinoza, coordinador de la política de gestión y aseguramiento de la calidad de la Facultad de Administración BUAP.</p>

	<p>Entrevista con el doctor Ricardo Paredes Solorio, director de la Facultad de Administración BUAP y el doctor Alfredo Pérez Paredes, coordinador de posgrados.</p> <p>Entrevista con la maestra Lilia Vázquez Martínez, secretaria académica de la Facultad de Administración BUAP. Recomienda revisar "Universia" y acceso a la biblioteca virtual www.bibliotecavirtualbuap.com</p> <p>Participación como jurado en la evaluación de stands de una feria de emprendimientos (prácticas estudiantiles), invitado por la maestra Lizbeth Carmona.</p>
01-05-13	Festivo, día del trabajador
02-05-13	Entrevistas con estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Comunicación. Análisis de documentos y entrevistas.
03-05-13	<p>Nueva entrevista con el doctor Alfredo Pérez Paredes quien comenta de su reciente visita a Costa Rica y las intenciones en la BUAP de realizar programas de intercambio académico con la UNED así como otras opciones para divulgación de trabajo científico e investigativo.</p> <p>Entrevistas semi estructurada a estudiantes.</p> <p>Entrevista con la maestra Graciela Medina, coordinadora de posgrados de la Facultad de Administración de la BUAP.</p>
06-05-13	Visita a DGRIIA, reunión con Eliana Incio para presentar un informe oral del trabajo realizado, así como lo que no se pudo lograr, tal como la entrevista con el Director de Comunicación Institucional y la observación participante en la emisora de radio y el canal de televisión. También para agradecer la colaboración y atenciones brindadas durante el tiempo de la pasantía.
07-05-13	Entrevista con Emilio Calderón, coordinador de la licenciatura en Comercio Internacional. Última reunión con la maestra Lizbeth Carmona para agradecer la colaboración para llevar a cabo el trabajo de investigación y ofrecimiento de facilidades en una eventual visita académica de ella a Costa Rica. Se ofrece un informe oral del trabajo realizado y una valoración personal de la experiencia.
08-05-13	Fin del cuatrimestre y salida de la ciudad de Puebla. La segunda semana de mayo en la BUAP la rutina cambia, es época de entrega de calificaciones, promedios y otras actividades propias del momento.

Anexo No. 3

Facultad de Administración (BUAP)

Informe de pasantía para la tutora Liz Carmona Morales

Datos Generales

Nombre de la tutora	Lizbeth Carmona Morales Facultad de Administración BUAP
Nombre del alumno (pasante)	Gerardo H. Jiménez Zúñiga Universidad Estatal a Distancia (UNED) Costa Rica
Lugar de origen	Costa Rica
Tiempo de pasantía	Cuatro semanas
Fecha de inicio	Martes 9 de abril de 2013
Fecha de Culminación	Miércoles 8 de mayo de 2013

Fecha	Lugar	Asunto a tratar
12-04-2013	Correo electrónico	Plan de trabajo preliminar para la pasantía.
15-04-2013	Facultad de Administración BUAP	Conocimiento del plan de trabajo y aclaración de algunos aspectos metodológicos. Presentación de diversas instancias y autoridades universitarias y gestión de entrevistas. Entrevista con el señor Israel León O'Farril, director electo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación.
17-04-2013	Facultad de Administración BUAP	Comentarios generales sobre lo actuado y resultados de las entrevistas.
24-04-2013	Facultad de Administración BUAP	Introducción de cambios y formalidades al plan de trabajo de la pasantía. Definición de aspectos metodológicos de la investigación.
25-04-2013	Facultad de Administración BUAP	Entrevista estudiantes Administración Turística. Entrevista al M. Alejandro Herrera Olvera, sobre gestión de calidad y posible introducción de la metodología KWT para facilitar el proceso de mejora continua. Entrevista con el M. Ángel Perea Balbuena, coordinador del programa de Licenciatura en Administración Turística.
29-04-2013	Facultad de Administración BUAP	Entrevista breve. Informe general y pendiente entrega de plan de trabajo con cronograma.
30-04-2013	Facultad de Administración Buap.	Entrevistas a: Mtro. Jorge Ángel Maldonado, coordinador de la carrera de Gastronomía.

		<p>Mtro. Gabriel Vázquez Espinoza, coordinador de la política de gestión y aseguramiento de la calidad de la Facultad de Administración BUAP.</p> <p>Dr. Ricardo Paredes Solorio, director de la Facultad de Administración BUAP.</p> <p>Dr. Alfredo Pérez Paredes.</p> <p>Mtra. Lilia Vázquez Martínez, Secretaria Académica de la Facultad de Administración BUAP.</p> <p>Invitado de la Mtra. Lizbeth Carmona en la evaluación de stands de una feria de emprendimientos (prácticas estudiantiles).</p>
03-05-2013	Facultad de Administración BUAP.	<p>Entrevista con la Mtra. Liz Carmona en reunión con el Dr. Alfredo Pérez Paredes, Facultad de Administración, BUAP.</p> <p>Entrevista con la Dra. Graciela Medina, Facultad de Administración BUAP.</p>
06-05-2013	Edificio El Carolino	Reunión de trabajo con la Mtra. Eliana Incio, coordinadora del Programa de Intercambio de la Dirección General de Relaciones Internacionales e Intercambio Académico de la BUAP.
07-05-2013	Facultad de Administración BUAP.	Reunión de coordinación de tutoría.
08-05-2013	Facultad de Administración BUAP.	Reunión final de coordinación de tutoría.

Objetivo general de la pasantía

Verificar los esfuerzos que realizan la BUAP en general y la Facultad de Administración, en particular, en materia de políticas, gestión y aseguramiento de la calidad, así como los resultados obtenidos en el nivel académico y administrativo, y su proyección a la sociedad.

Objetivos específicos

- Identificar la mayor cantidad de aspectos, que influyen en el desarrollo de una cultura de la calidad dentro de la organización universitaria.
- Recoger la opinión de profesores y otras autoridades universitarias con respecto a los principales valores y prácticas, que sustentan el modelo de cultura de la calidad, tanto en el ámbito administrativo como académico y su relación con la sociedad.
- Determinar la participación de los medios de comunicación de la universidad en el fortalecimiento del modelo de gestión de calidad de la BUAP.
- Caracterizar las diversas instancias universitarias, que actúan en el establecimiento de políticas de calidad, así como sus metodologías y su aseguramiento.

- Determinar las metodologías utilizadas para el establecimiento de normas de calidad, alcance de certificaciones internacionales, auditorías de calidad aplicadas y mecanismos de evaluación del desempeño.
- Identificar las consecuencias del error y los fallos en el cumplimiento de objetivos e indicadores.

Justificación

El Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica ofrece cinco modalidades Trabajo Final de Graduación (TFG), una es la modalidad denominada “pasantía”.

Se planteó la posibilidad de realizar esta pasantía, en el marco de un convenio de cooperación suscrito entre la UNED y la BUAP, y dado el interés en investigar la experiencia del establecimiento de políticas de gestión de calidad en la actividad académica, con el propósito de conocer y aprender de la experiencia desarrollada por esta benemérita institución.

El convenio jamás había sido utilizado, de manera que esta experiencia tiene, además, la intención de abrir espacios para que otros estudiantes repliquen la experiencia, tanto en Costa Rica como en la ciudad de Puebla, con nuevos intercambios en el corto y mediano plazo

El informe resultante de la experiencia constituye el TFG para la Maestría en Administración de Medios de Comunicación, que imparte la UNED, Costa Rica.

Técnicas utilizadas

- Investigación bibliográfica.
- Entrevistas semiestructuradas con docentes, expertos, estudiantes y otras personas involucradas en las prácticas de gestión y aseguramiento de la calidad.
- Monitoreo y análisis documental: contenido de las publicaciones, análisis de mensajes.
- Observación participante programada en los medios de comunicación universitarios.

No se considera oportuno aplicar un cuestionario único tipo encuesta, debido a que no se trata de un estudio cuantitativo. Por el contrario, se requiere la opinión experta y los comentarios personales directos de quienes están directamente involucrados en los procesos de gestión y aseguramiento de la calidad, ya sea como autoridad universitaria, docente o estudiante (usuario del servicio).

Pasantía en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México

En convenio con la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Registro de actividades abril de 2013

Proceso o actividad	Abril														Mayo				Responsable	
	09	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	29	30	03	06	07		08
Reconocimiento de las instalaciones de Ciudad Universitaria, ubicación de edificios, determinación de rutas y distancias.																				G. Jiménez
Retorno de vacaciones en BUAP. Visita a la Facultad de Administración.																				G. Jiménez
Visita a la Dirección de Relaciones Internacionales, entrevista con la coordinadora de Intercambio, Mtra. Eliana Incio.																				Eliana Incio. G. Jiménez
Elaboración de plan de trabajo de pasantía y gestión de documentos adicionales solicitados por DGRIIA-BUAP.																				G. Jiménez
Presentación de plan de trabajo y documentos adicionales (copia de pasaporte y seguro internacional).																				G. Jiménez
Trámites de acreditación (credencial BUAP).																				G. Jiménez
Gestionar entrevista con Director de Aseguramiento de la Calidad, Marco A. Ramírez.																				G. Jiménez C. Villegas
Monitoreo y análisis de contenido de de medios BUAP.																				G. Jiménez
Primera entrevista con Lizbeth Carmona, tutora de la pasantía. Breve exposición del TFG, modalidad pasantía y aspectos metodológicos.																				Liz Carmona G. Jiménez

Proceso o actividad	Abril															Mayo					Responsable
	09	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	29	30	03	06	07	08		
Presentación ante autoridades y docentes de la Facultad de Administración BUAP.																					Liz Carmona G. Jiménez
Presentación y entrevista con Israel León, director electo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación BUAP.																					Liz Carmona G. Jiménez
Agendar entrevista con la Patricia Durán , directora de la Facultad de Ciencias de la Comunicación BUAP.																					Liz Carmona G. Jiménez
Entrevista: Marco Antonio Ramírez, director de Aseguramiento de la Calidad (académica) BUAP																					G. Jiménez C. Villegas
Agendar entrevista con Nancy Meza Ulloa, directora de Aseguramiento de la Calidad (administrativa) BUAP																					G. Jiménez
Entrevista con Marta González, coordinadora de Calidad de la Dirección de Comunicación Institucional. Sin resultados.																					G. Jiménez
Entrevista con Patricia Durán Bravo, directora de la Facultad de Ciencias de la Comunicación.																					G. Jiménez
Entrevista con Liz Carmona, tutora. Comentarios generales sobre lo actuado y resultados de las entrevistas.																					Liz Carmona G. Jiménez
Inscripción en el 4º. CIIC.																					G. Jiménez
Participación en el cuarto Congreso Internacional de Innovación y Competitividad.																					G. Jiménez

Proceso o actividad	Abril															Mayo					Responsable
	09	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	29	30	03	06	07	08		
Entrevista Ángel Pérez Balbuena, coordinador de programa de Lic. Adm. Empresas Turísticas.																				Liz Carmona G. Jiménez	
Entrevista grupal, estudiantes de Ciencias de la Comunicación.																				G. Jiménez	
Entrevista Liz Carmona, tutora, informe general y materiales pendientes.																				Liz Carmona G. Jiménez	
Entrevista Gabriel Vázquez. Fac. Administración BUAP.																				Liz Carmona G. Jiménez	
Entrevista Jorge Maldonado, Fac. Adm- BUAP.																				G. Jiménez	
Entrevista Dr. Alfredo Pérez Paredes. Fac. Adm. BUAP																				Liz Carmona. G. Jiménez	
Entrevista grupal. Estudiantes de Comercio Internacional. Fac. Adm. BUAP																				Liz Carmona. G. Jiménez	
Entrevista Dra. Graciela Medina Fac- Adm. BUAP.																				Liz Carmona. G. Jiménez	
Programar reunión final con Eliana Incio.																				Liz Carmona. G. Jiménez	
Revisión de materiales impresos y de audio, registros fotográficos																				G. Jiménez	
Entrevista final Eliana Incio, DGRIIA-BUAP																				G. Jiménez	
Entrevista Emilio Calderón, Comercio Internacional. Fac. Adm. BUAP.																				G. Jiménez	
Reunión de coordinación con Liz Carmona, Fac. Adm. BUAP.																				G. Jiménez	
Reunión final de coordinación con Liz Carmona, Fac. Adm. BUAP.																				Liz Carmona. G. Jiménez	

Resultados y conclusiones

Los resultados y conclusiones son presentados, dentro de los seis meses siguientes a la experiencia de campo, en la UNED, Costa Rica, con la participación de la Maestra Lizbeth Carmona Morales, tutora de la investigación en la BUAP, sin embargo, es posible adelantar un criterio preliminar.

Los medios de comunicación oficiales de la BUAP no son determinantes en ninguna de las etapas de la gestión de la calidad (planificación, definición de indicadores, expectativas de certificaciones) o aseguramiento de la calidad en sus diferentes manifestaciones, tanto en el nivel general como de la Facultad de Administración.

Existe un manual de calidad para aplicar a la Dirección de Comunicación Institucional de la BUAP, sin embargo, éste alcanza solamente la gestión administrativa.

La calidad no se interpreta como sinónimo de competitividad en la programación de los medios audiovisuales, pues no existe la intención de competir con otros medios existentes en el espectro radioeléctrico, aunque se procura producir contenidos con calidad.

Los medios digitales (plataformas web) aparentemente son los que mayor atención han recibido, por parte de las autoridades universitarias, sin embargo, y para efectos demostrativos, es conveniente realizar un análisis heurístico de funcionalidad, fiabilidad, eficiencia, usabilidad y portabilidad.

Comentarios acerca de la experiencia

La experiencia es enriquecedora, pero con alto grado de incertidumbre por tratarse del primer acercamiento entre la BUAP y la UNED, en el marco del convenio suscrito entre ambas casas de enseñanza.

Este acercamiento a la BUAP y el conocimiento preliminar, aunque sea en grandes rasgos, es el punto de partida para aprender de los esfuerzos en materia de gestión y aseguramiento de la calidad, pero también debe convertirse en el portal de acceso, para el intercambio de nuevos investigadores en ambas direcciones.

Hay una apertura y gran disposición, por parte de las autoridades de la Facultad de Administración de la BUAP, así como de la Dirección de Relaciones Internacionales e Intercambio Académico (DGRIIA), para facilitar y fortalecer el intercambio académico.

Se espera que exista la misma intención, por parte de las autoridades de la UNED, Costa Rica, y en el corto plazo se estén produciendo resultados positivos.

Puebla, México, 7 de mayo de 2013.

Anexo No. 4

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP)

Dirección de Comunicación Institucional (DCI)

Barra programática de Radio BUAP

DIRECCIÓN DE
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL



BARRA PROGRAMÁTICA

MARZO 2013

HORARIO TRANSMISIÓN	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
00:00-06:00	Programación Musical						
06:00-06:04	HIMNO NACIONAL						
06:04-07:00	Programación Musical					Tierra Mestiza	Tierra Mestiza
07:00-8:30	Programación Musical					Rehilete	Cancionero Didáctico
08:30-09:00	Programación Musical						Tras las Huellas de la Naturaleza
09:00-09:30	Movimiento Perpetuo					Prog. Musical	El Territorio del Nómada
09:30-10:00	Programación Musical y Capsulas					Radio M12	
10:00-10:30	Programación Musical y Capsulas					Pasión 360	
10:30-11:00	Programación Musical y Capsulas					Culturas por Descubrir	Programación Musical
11:00-11:30	Programación Musical y Capsulas						
11:30-12:00	Programación Musical y Capsulas					Revolución 96.9	Por los Siglos de los Siglos
12:00-13:00	Programación Musical y Capsulas						Desde el Atril
13:00-14:00	Informativo 96.9					Programación Musical	
14:00-15:00	Desde el Atril				Economía al Aire	Revolución 96.9	Por los Siglos de los Siglos
15:00-16:00	Estamos al Aire				Desde el Atril		
16:00-16:30	Estamos al Aire					Programación Musical	
16:30-17:00	Estamos al Aire					Programación Musical	
17:00-18:00	Cantares					Calle Melancolía	
18:00-19:00	Crónicas Universitarias	Carolínos	Somos Comunicación	Impacto Económico	Corazón Joven	Imágenes Sonoras/ RTC	Programación Musical
19:00-20:00	Programación Musical	La Peña Universitaria	Horizontes Centro Sur/ CUMEX	Las Cartas de Ricardo Cartas	Universidad sin Fronteras	Ex-Perimento	Desde el Atril
20:00-21:00	Nuestro Espejo	Pódium Universitario	La Hora Internacional	Rock Privado	Germinal 060	Programación Musical	Los Secretos del Canto
21:00-22:00	Solo Jazz	Solo Jazz	Transeúnte	Fusiones	Los que vibran desde el tiempo	Fusiones	Programación Musical
22:00-23:00			La Corte del Arlequín	Programación Musical	México el Árbol de los mil Frutos	Artes Electroacústicas	La Hora Nacional
23:00-23:30			Programación Musical	Palabra Nocturna	México el Árbol de los mil Frutos	El Teatro de las Animas	Solo Jazz
23:30-23:52			Programación Musical	Palabra Nocturna	México el Árbol de los mil Frutos	El Teatro de las Animas	Solo Jazz
23:52-24:00	HIMNO NACIONAL						

Anexo No. 5

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP)

Dirección de Comunicación Institucional (DCI)

Programación BUAP TV

Megacable canal 210

Día	Programa	Hora
Lunes	Líderes universitarios	06:00 p.m.
Martes	Territorio del nómada	06:00 p.m.
Miércoles	A ver el cine	06:00 p.m.
Jueves	Lobo urbano	06:00 p.m.
Viernes	Desde el Complejo	07:30 p.m.
Sábado	Desde el Complejo (repetición)	09:00 a.m.

Siguiente semana

Día	Programa	Hora
Lunes	Conciencia BUAP	06:00 p.m.
Martes	Hipótesis	06:00 p.m.
Miércoles	El sótano	06:00 p.m.
Jueves	Entorno BUAP	06:00 p.m.
Viernes	Desde el Complejo	07:30 p.m.
Sábado	Desde el Complejo (repetición)	09:00 a.m.

Ultravisión canal 30

Día	Programa	Hora
Viernes	Conciencia BUAP o Entorno BUAP o Hipótesis	09:30 p.m.
Sábado	Conciencia BUAP o Entorno BUAP o Hipótesis	10:00 p.m.

Puebla TV canal 26

Día	Programa	Hora
Martes	Hipótesis	06:00 p.m.
Jueves	A ver el cine	06:00 p.m.
Viernes	Entorno BUAP	06:00 p.m.

Anexo No. 6

Facultad de Administración BUAP

Información visual disponible



Nuestra Identidad

Misión

Formamos profesionistas altamente competitivos en la ciencia administrativa con una visión humana, crítica, emprendedora, creativa e innovadora, que los posiciona como líderes comprometidos con el desarrollo sustentable del país.
Personas libres que generen conocimiento y excelencia académica en un marco de ética y respeto al medio ambiente.

Visión 2013

Consolidarnos como una Facultad líder en la región y el país, para posicionarnos en el marco internacional con alto nivel académico, investigación, generación del conocimiento y articulación social a través de espacios de encuentro, diálogo y búsqueda de soluciones ante los retos de la globalización; contribuyendo al desarrollo sustentable, mediante la pertinencia de programas reconocidos por su calidad y proyectos con enfoque incluyente, proactivo, prospectivo y flexible en busca de una formación integral.

Política de la Calidad

En la Facultad de Administración de la BUAP, estamos comprometidos con la enseñanza, el aprendizaje, la investigación, la divulgación y la consultoría en el ámbito de la ciencia administrativa y su aplicación en lo público, lo privado y lo social.

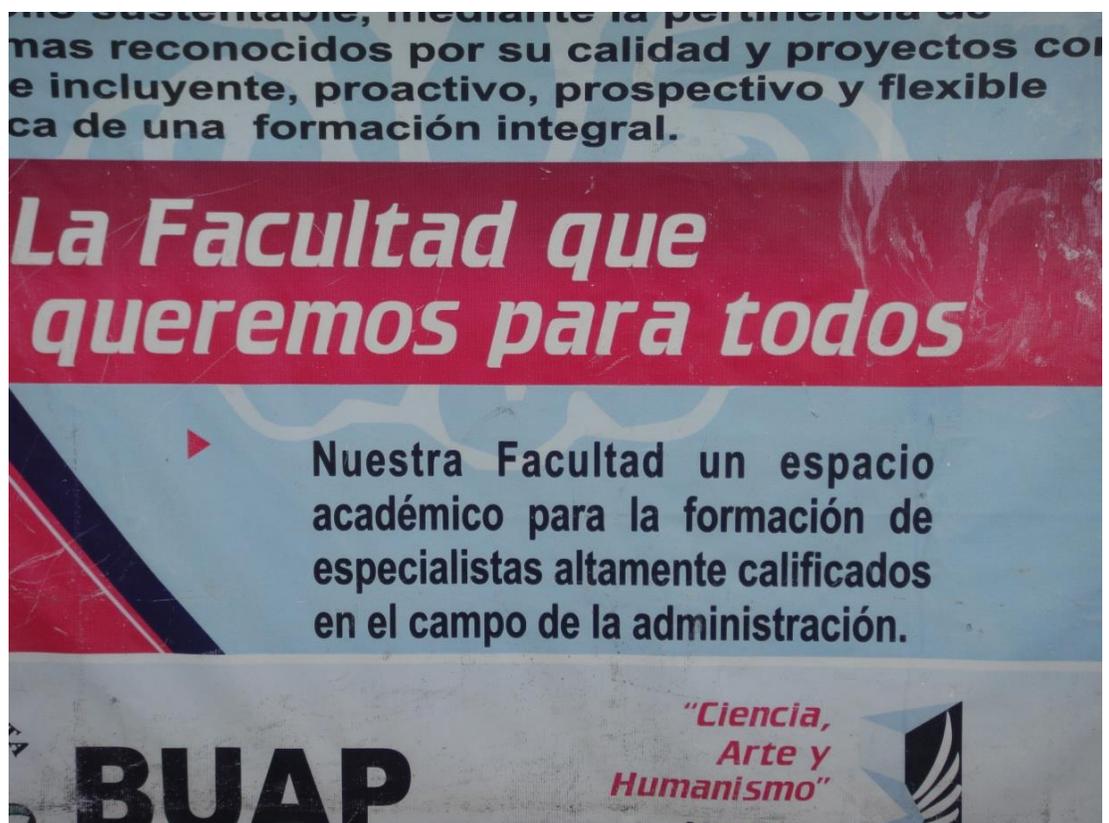
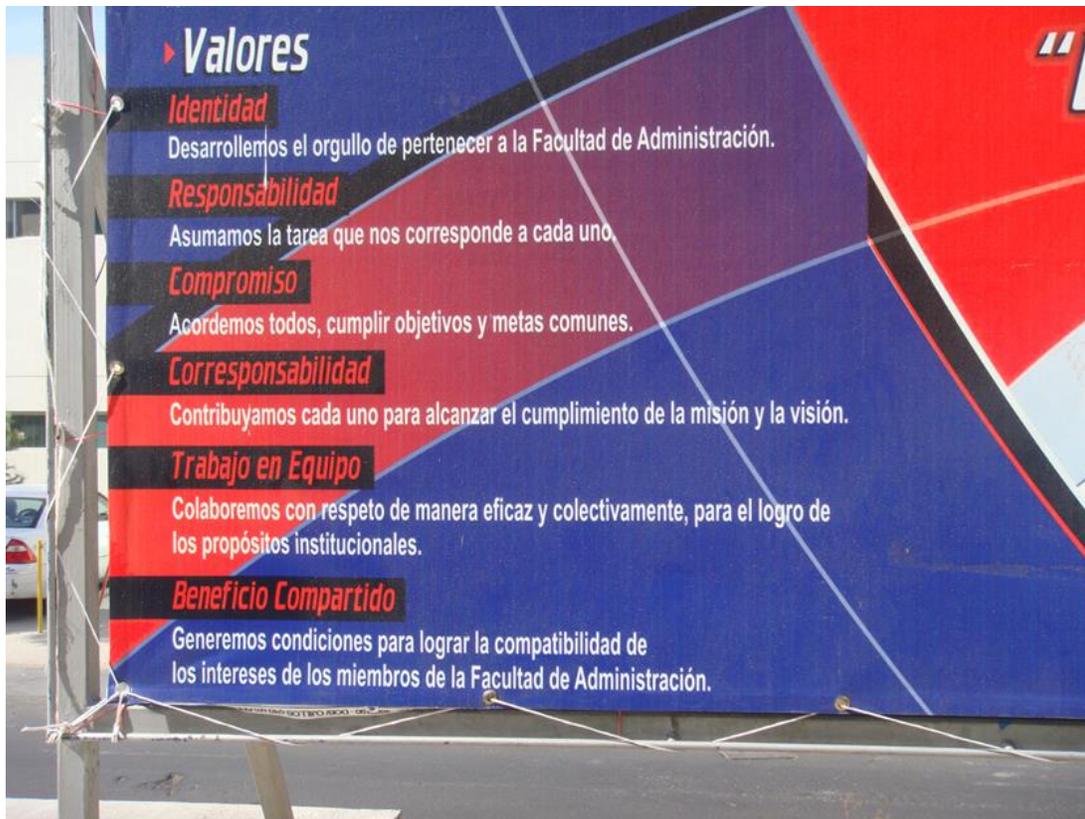
Proporcionamos conocimientos, habilidades y actitudes para satisfacer las necesidades de formación y desarrollo profesional de nuestros usuarios, mediante la constante actualización del personal académico y administrativo, basados en la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

El Perfil Distintivo de Nuestros Egresados

- Licenciatura**
 - LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
Emprendedores que promuevan el desarrollo en sus organizaciones.
 - LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y CIENCIAS POLÍTICAS**
Líderes con visión de futuro y compromiso social.
 - LICENCIADOS EN COMERCIO INTERNACIONAL**
Estrategas de oportunidades de negocios para México en el mercado mundial.
 - LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN Y JURISPRUDENCIA**
Impulsores del desarrollo sustentable del país y promotores en el mundo.
 - LICENCIADOS EN GASTRONOMÍA**
Promotores del patrimonio gastronómico, la nutrición, la seguridad e higiene y la gestión emprendedora.
- Posgrado**
 - MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**
Administradores que promuevan el desarrollo de las organizaciones educativas.
 - MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**
Emprendedores que promuevan el desarrollo de sus empresas.
 - MAESTRIA EN GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN**
Gestores de la modernización del sector público.
 - MAESTRIA EN FISCALIZACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS**
Profesionales que garanticen el uso eficiente y transparente de los recursos.
- Semiescolarizado**
 - LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
Emprendedores que promuevan el desarrollo en sus organizaciones a través de las TIC's.
- Unidad Regional**
 - LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
Emprendedores que promuevan el desarrollo en sus organizaciones para el desarrollo local.
 - LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN JURISPRUDENCIA**
Impulsores del desarrollo sustentable del país y promotores de la región en el mundo.

Modelo de Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad

Programa **GESTIÓN DE LA CALIDAD**
Por una Cultura de Mejora Continua



104
Cuarto Centenario

CHIDO BUAP
Cuarto Centenario

BUAP

visión BUAP
[en todos los programas académicos]

1. Consolidar la calidad de la BUAP, compromisos del futuro

leer entre líneas
[lecturas esenciales]

2. Controlar cómo se dice

letras dignas
[lecturas sobre el movimiento social]

3. La Fraternidad por don Chirri

fotoorama
[escenas vivas]

4. Ellos, nosotros. México, ciudad que vive

afinaciones de la vida real
[escenas]

5. Pasadillo

ciencia y tecnología
[escenas de investigación en el desarrollo del conocimiento]

6. Perdiendo la alfombra del conocimiento

visión BUAP
[en todos los programas académicos]

7. Buena BUAP, mejor BUAP por calidad y en el presente

los nuestros
[escenas de la historia, la cultura y el presente]

8. El movimiento de ideas BUAP en la Universidad Nacional

CCUltivarla / de sajón
[los nuevos estilos]

9. []

CONSOLIDAR la calidad

de la **BUAP,**
COMPROMISO
del Rector

El reto de la calidad académica en la BUAP es un desafío que requiere de un compromiso colectivo y de una visión compartida. El Rector, Dr. [Nombre], ha asumido este reto con firmeza y determinación, buscando garantizar la excelencia en todos los programas académicos.

La calidad académica es el pilar fundamental de la BUAP y el motor de su desarrollo. Para lograrla, es necesario contar con docentes comprometidos, estudiantes motivados y recursos adecuados. El Rector ha impulsado diversas estrategias para fortalecer la calidad, como la actualización de planes de estudio, la implementación de nuevas tecnologías y la promoción de la investigación científica.

Además, se ha fortalecido el vínculo con la sociedad a través de programas de extensión universitaria y proyectos de colaboración con instituciones de prestigio. Estas acciones buscan no solo mejorar la formación de los estudiantes, sino también contribuir al desarrollo del país y al bienestar de la comunidad.

El Rector espera que todos los miembros de la BUAP se comprometan con esta visión y trabajen juntos para consolidar la calidad y garantizar un futuro brillante para nuestra institución.

CiÓN

Revista de la BUAP

Cynthia Villalón

8
12:00 hrs

CiÓN

Revista de la BUAP

Eventos

Primer Encuentro de Jóvenes Investigadores

Primer Encuentro de Jóvenes Investigadores

Primer Encuentro de Jóvenes Investigadores

Este evento busca promover la investigación científica en los estudiantes de posgrado de la BUAP. Se contará con la participación de expertos en el área y se discutirán temas de vanguardia en el campo de la ciencia.

Primer Encuentro de Jóvenes Investigadores

Este evento busca promover la investigación científica en los estudiantes de posgrado de la BUAP. Se contará con la participación de expertos en el área y se discutirán temas de vanguardia en el campo de la ciencia.

Primer Encuentro de Jóvenes Investigadores

Este evento busca promover la investigación científica en los estudiantes de posgrado de la BUAP. Se contará con la participación de expertos en el área y se discutirán temas de vanguardia en el campo de la ciencia.

Anexo No. 8

GACETA UNIVERSIDAD





y a una serie de conexiones que le puede conducir a la muerte.

Al tiempo la idea de proponer un dispositivo auxiliar para ayudar a evitar esos caídas, que también le permita utilizar los brazos que suelen haberse quedado rígidos e inoperantes y contribuir a mejorar la calidad de vida. "Se pretende la idea de permitir al paciente el poder de tener un dispositivo auxiliar que le ayude a mantener el equilibrio", comentó el investigador.

La adaptación de avatares tecnológicos

Desde el laboratorio de Tecnología Experimental de la BUAP el doctor Julio Espinosa explicó cómo en su primer momento se desarrolló el modelo experimental, con el apoyo científico de la Universidad de California quienes trabajaron en conjunto con técnicos investigadores del sistema de equilibrio. De igual modo la idea de estudiar la habilidad de crear un prototipo de prótesis electrónica.

"Cuando un sujeto, con prótesis, parte a analizar de la habilidad, lo que a largo plazo es crear un dispositivo electrónico que permita facilitar la parte de equilibrio de una persona, cabe señalar que esta línea de investigación

se va trabajar ya por grupos de universidades, como Yale y Harvard, quienes pretenden aplicar en humanos".

Es así como en el Instituto de Fisiología de la BUAP, a cargo de Samuel Martínez, que son los fisiólogos y neurocientíficos equivalentes a los niveles sensoriales y algunos niveles del otro sistema, que son sistemas que controlan la postura y equilibrio de movimiento, se trabajó para hacer uso de estos sensores en avatares.

De ejemplo es un desarrollo tecnológico paralelo que hace uso de estos dispositivos electrónicos es el "Sistema Avanzado de Transferencia de Información Ligero, generador electrónico de voz humana, con modulaciones controladas por un sistema que sean las gestiones de movimiento a supervisión".

Es el caso del proyecto, estudiar los investigadores de la BUAP trabajar para convertir esos sensores ya existentes en señales que pueden conectarse al sistema nervioso central (SNC) de una persona, convirtiéndose las señales de los sensores en señales eléctricas de actividad de información por el sistema nervioso al través de modulación neuronal.

"La necesidad de nuestra paciente es que nosotros todo un sistema de procesamiento completo que sale de la señal de los sensores hasta el SNC para poder aplicar esas conexiones con-

Perfil del Investigador
SALVADOR ESPINOSA

Profesor Investigador del Instituto de Fisiología de la BUAP
Especialista en Medicina por la BUAP
Maestría en Fisiología y Doctor en Neurociencias por la BUAP
Investigador externo (Post Doctoral) en Yale
Miembro del Sistema Nacional de Investigadores
Miembro del Comité de Ética y Neurología
Miembro del Investigador de la Academia Nacional de Medicina de México
www.salvatorespinosa.com

te eléctrica al cerebro y éste pueda interpretarla como señales útiles para el equilibrio, es lo que nuestro objetivo de permitir ayuda al paciente", destacó el investigador.

Experimentación en animales y humanos

De acuerdo con el doctor Enrique Soto Espinosa, el grupo de investigación del que forma parte desmenuzó desde hace tiempo procesos de experimentación en animales, "en el orden anidado de ellas se aplica estimulación eléctrica para ver el tipo de respuesta que se van a obtener".

Actualmente, comentó que se trabajó desde hace cuatro años en otra generación, en dispositivos de electrodo percutáneo (electrodo del SNC), que permitirán sin implantar un dispositivo al SNC, enviar señales eléctricas para hacer que la persona sienta el ser más equilibrado y así, este experimento se realizó en humanos, con su consentimiento, haciendo uso de sensores comerciales.

El científico explicó en que esta propuesta se va resultado de un trabajo anidado, que de un esfuerzo coordinado con fisiólogos, neurocientíficos, químicos, médicos, físicos, y ingenieros electrónicos.

"Con nuestros trabajos de matemática Eduardo Acosta y la Profesora Tamara Hernández, la colaboración también in-

cluir al doctor de la Universidad Estatal de Puebla, quien en Puebla, el desarrollo experimental lo realizó desde junto con la Facultad de Ciencias Exactas Matemáticas, la parte experimental es de esta institución".

Forma parte de este trabajo María del Rosario Vega a Salvo de México, profesora del Instituto de Fisiología, Alfonso Pineda de maestría del Instituto, el doctor Ferrn Sánchez Sánchez de la Facultad de Ciencias Exactas Matemáticas (CEM), Manuel Reyes Romero, estudiante de doctorado y profesor de la Escuela de Biología y María del Carmen Espinosa Espinosa, estudiante de doctorado de la BUAP.

Trasunto, surge de renovar la importancia de que desde la Dirección se haya decidido apoyar el apoyo de recursos para facilitar la posibilidad de hacer propuestas, comités y proyectos, comentó que esta investigación como experiencia consiste en no realizar "investigación básica, pero es generar un importante impacto para la medicina clínica en un futuro".

Quintanilla López

Revista de BUAP

26 FERIA Nacional del Libro
PUEBLA 2013

150 ANIVERSARIO DEL SITIO DE PUEBLA

Complejo Cultural Universitario
Del 8 al 17 de Marzo

Gaceta UNIVERSIDAD BUAP

Cuarenta años de Ciencias de la Computación
Elección de consejeros universitarios

163

