

# Transdigital

revista científica



Volumen 6, Número 12: Julio-diciembre 2025

ISSN: 2683-328X

Sociedad de Investigación sobre Estudios Digitales S. C.

La revista científica Transdigital es una publicación semestral bajo el modelo de publicación continua editada por la Sociedad de Investigación sobre Estudios Digitales S.C. Hasta ahora, la revista ha sido indexada en: Latindex, Dialnet, ERIH PLUS, REDIB, EuroPub, LivRe, AURA, Academic Resource Index (Research Bib), BASE, MIAR, OpenAire-Explore, Google Scholar, Refseek, ROAD, Sherpa Romeo, Elektronische Zeitschriftenbibliothek, WorldCat, Dimensions, REBIUN, DARDO, Open Ukrainian Citation Index, Zeitschriften Datenbank y The University of Liverpool. Dirección oficial: Circuito Altos Juriquilla 1132. C.P. 76230. Querétaro, México. Tel. +52 (442) 301-3238. Página web oficial: [www.revista-transdigital.org](http://www.revista-transdigital.org). Correo electrónico: [aescudero@revista-transdigital.org](mailto:aescudero@revista-transdigital.org). Editor en jefe: Alejandro Escudero-Nahón (ORCID: 0000-0001-8245-0838). Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2022-020912091600-102. International Standard Serial Number (ISSN): 2683-328X; ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor (México). Responsable de la última actualización: Editor en jefe: Dr. Alejandro Escudero-Nahón. Todos los artículos en la revista Transdigital están licenciados bajo Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0). Usted es libre de: Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. Adaptar — remezclar, transformar y construir a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente. La persona licenciatte no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia. Lo anterior, bajo los siguientes términos: Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciatte. No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.



# Transcend

revista científica

EXPLORANDO LAS BASES PARA UN  
MODELO DE MEJORA CONTINUA  
EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

EXPLORING THE FOUNDATIONS  
FOR A CONTINUOUS IMPROVEMENT  
MODEL IN HIGHER EDUCATION



Karen Jassmin Alejo Soto  
Universidad de Guadalajara, México  
ORCID: 0009-0008-6262-8895



Ernesto Roque Rodríguez\*  
Universidad de Guadalajara, México  
ORCID: 0000-0003-0067-7137

Sección: Ensayo científico

Autor de correspondencia \*

Fecha de recepción: 22/07/2025

Fecha de aceptación: 24/10/2025

**EXPLORANDO LAS BASES PARA UN MODELO DE  
MEJORA CONTINUA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR****EXPLORING THE FOUNDATIONS FOR A CONTINUOUS  
IMPROVEMENT MODEL IN HIGHER EDUCATION****RESUMEN**

El presente ensayo analizó el impacto de la atracción, el acceso y la permanencia en la mejora continua de la educación superior desde una perspectiva de políticas públicas. A partir de una revisión documental, se identificaron los principales marcos normativos, programas nacionales y modelos internacionales que plantean estrategias para garantizar una educación superior de excelencia en el contexto mexicano. Asimismo, se propuso la construcción de un modelo de mejora continua que abarca desde el *diagnóstico* participativo hasta la *evaluación*, pasando por el *diseño*, la *planeación* y la *implementación* de estrategias. Dicho modelo se nutre de buenas prácticas nacionales e internacionales e incorpora mecanismos e indicadores orientados a la toma de decisiones informadas, adaptados al contexto educativo mexicano.

**Palabras clave:** mejora continua, atracción, acceso, retención, permanencia

**ABSTRACT**

This essay analyzed the impact of attraction, access, and retention on the continuous improvement of higher education from a public policy perspective. Based on a documentary review, the main regulatory frameworks, national programs, and international models that propose strategies to guarantee excellent higher education in the Mexican context were identified. Furthermore, the construction of a continuous improvement model was proposed, encompassing everything from participatory *assessment* to *evaluation*, *including the design, planning*, and implementation of strategies. This model draws on national and international best practices and incorporates mechanisms and indicators geared toward informed decision-making, adapted to the Mexican educational context.

**Keywords:** continuous Improvement, attraction, access, retention, permanence

## 1. INTRODUCCIÓN

En México, la educación superior se centra en la excelencia y la mejora continua desde los procesos de atracción y acceso, hasta la retención y la permanencia de los estudiantes. Por lo tanto, se debe percibir como modelo integral que articule políticas públicas, gestión institucional y prácticas pedagógicas innovadoras. Además, debe garantizar el ingreso equitativo y transparente, y la creación de condiciones académicas, socioemocionales, tecnológicas y de apoyo económico que permitan al estudiante desarrollarse plenamente y concluir con éxito su trayectoria. De esta manera, la educación superior se consolida como un motor de movilidad social, competitividad económica y transformación cultural, al tiempo que fortalece la legitimidad de las instituciones y su compromiso con la sociedad.

En este sentido, las Instituciones de Educación Superior (IES) enfrentan múltiples retos en torno a la atracción y la retención estudiantil, pues buscan garantizar una educación de calidad y un acceso equitativo. Paralelamente, los jóvenes se enfrentan a la escasez de oportunidades y recursos que les permitan cursar una formación superior. Asimismo, los estudiantes suelen verse limitados por la falta de herramientas y mecanismos institucionales que aseguren la continuidad y la conclusión exitosa de sus estudios. En consecuencia, se presenta el abandono escolar. Este puede atribuirse a múltiples factores. Por ejemplo, dificultades económicas, problemas psicoemocionales, bajo rendimiento académico o decisiones personales.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía ([INEGI] 2024) señaló que, durante el ciclo escolar 2023-2024, la tasa de abandono escolar fue del 5.7%. Si bien esta cifra es menor al ciclo 2020-2021, persiste la necesidad de prevenir, identificar y atender de manera adecuada las causas estructurales y contextuales que originan la deserción educativa. Esta problemática puede atribuirse principalmente a la falta de políticas educativas que garanticen la gratuidad y el cumplimiento efectivo como derecho universal. El Instituto Mexicano para la Competitividad ([IMCO] 2024) señaló que uno de cada tres jóvenes que inicia la educación primaria llega a cursar estudios universitarios. Es importante señalar que los más afectados son los grupos históricamente excluidos, pues solo cuatro de cada cien personas con discapacidad y tres de cada cien hablantes de lenguas indígenas acceden al nivel universitario.

En este contexto, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social ([CONEVAL] 2024) señaló que, durante el 2020, uno de cada 10 mexicanos en educación obligatoria se encontraba en rezago educativo. Es decir, con un nivel escolar por debajo al que deberían tener de acuerdo con su edad. Aunado a esto, se suma la poca articulación entre los distintos actores del sistema educativo, y la limitada transparencia y rendición de cuentas en las instituciones.

La tesis de este ensayo se centró en que las bases de un modelo de mejora continua en la educación superior, sustentadas en políticas públicas eficaces y en la integración de estrategias de calidad educativa, mejora la pertinencia curricular y la equidad en el acceso a la educación superior. Además, fortalece la atracción, el ingreso y la permanencia de los estudiantes. De esta manera, se busca consolidar un sistema más inclusivo, competitivo y sostenible en el contexto mexicano. A partir de ello, se planteó la siguiente pregunta orientadora: ¿De qué manera

las políticas públicas educativas pueden garantizar la atracción, el acceso equitativo y la permanencia sostenible de los estudiantes de educación superior en México?

En este sentido, el objetivo fue examinar cómo los procesos de mejora continua influyen en la atracción y retención de los estudiantes en la educación superior, considerando el papel que juegan las políticas públicas. Para ello, se propuso una revisión de estrategias orientadas a la calidad educativa, la pertinencia curricular y el acceso, retomando experiencias internacionales que permitan reflexionar sobre posibles caminos para diseñar un modelo de mejora continua adecuado al contexto mexicano.

Este ensayo entiende por modelo a un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo (Real Academia Española [RAE], 2024). Por lo tanto, es una representación de la realidad, mismas que, de acuerdo con el contexto en que se encuentra cada institución, y bajo ciertos supuestos, pudiera ser aceptada por unos, y rechazada por otros. De modo que este análisis planteó un esquema referencial que busca orientar el cumplimiento del derecho a una educación superior de excelencia, a través del fortalecimiento y rediseño de las políticas públicas educativas.

Se analizaron modelos internacionales de gestión de la calidad, como las normas International Organization for Standardization ([ISO] 2014, 2015a, 2015b, 2017, 2018, 2023), entre otros, para identificar los principales aspectos relacionados con la planificación, y estándares de mejora continua aplicables al sistema de educación superior mexicano. Es fundamental comentar que este ensayo se circunscribe dentro del proyecto de investigación titulado *Construcción de un modelo de mejora continua desde los factores que explican la atracción y retención de estudiantes universitarios* (Roque, 2025).

## 2. LA MEJORA CONTINUA, LA ATRACCIÓN Y LA RETENCIÓN

Existen diversos enfoques de gestión de la calidad que, en su mayoría, provienen del ámbito comercial e industrial. Aunque el sector educativo no funciona de la misma manera ni todos estos enfoques son directamente transferibles, la educación superior puede beneficiarse de ciertos conceptos y herramientas. La mejora continua es un concepto que hace referencia a la gestión de la calidad, pues busca optimizar los procesos, los productos o los servicios de alguna organización. En el ámbito educativo, se ha adoptado como una estrategia para garantizar la calidad y la eficacia de los programas curriculares. Masaaki (2001) popularizó el concepto, pues consideró la mejora continua en las empresas a través del término *Kaizen*. Este proviene de los vocablos *kai*, que se entiende como mejora y *zen*, que significa cambio.

Juran y Godfrey (1998) contribuyeron significativamente al desarrollo de los sistemas de gestión de calidad del siglo XX, pues su obra se conforma por tres etapas. La *planificación* considera la calidad deseada; el *control* diagnostica los posibles errores y aciertos del proyecto; y la *mejora* propone niveles de calidad cada vez más altos.

En su teoría, se define la calidad como la capacidad de los productos o servicios para satisfacer las necesidades del cliente. Por lo tanto, se planteó que la planeación y el control, bajo estas expectativas, deberían estar a cargo de todos los niveles de la organización, especialmente de la alta dirección; con el objetivo de implementar mejoras sostenidas y medibles.

En contraste, Crosby (1980) fue de los primeros profesionales en asociar la calidad. Su enfoque planteó que, además de la calidad, se debe tener en cuenta los errores y los defectos solo después de que ocurran. Crosby estableció que la calidad se lograría cuando la producción entregara productos que cumplieran con los estándares establecidos por la gerencia. Por lo tanto, deben definirse de acuerdo con las necesidades del cliente para incrementar la satisfacción de éste. En este sentido, la calidad debía medirse a través del cumplimiento de los requisitos y no en niveles aceptables de error. Derivado de esta teoría, se propuso el estándar de *cero defectos*, como el objetivo alcanzable, priorizando la prevención sobre la inspección, y promoviendo que cada miembro de la organización sea responsable de la calidad de sus procesos.

En el ámbito de la educación superior, Harvey y Green (1993) sostuvieron que la calidad es un concepto multidimensional que puede comprenderse desde cinco enfoques distintos. El primero es la *excelencia*, asociada con estándares académicos elevados, prestigio institucional y éxito de los egresados. La segunda es la *perfección*, centrada en el cumplimiento riguroso de estándares y la ausencia de errores. El tercero es el *ajuste al propósito*, que evalúa el grado en que las instituciones cumplen su misión y responden a las expectativas de estudiantes y sociedad. El cuarto es el valor por dinero, que analiza la eficiencia entre costos y beneficios en contextos de rendición de cuentas. Por último, se señaló a la *transformación*, entendida como el cambio positivo que experimenta el estudiante a lo largo de su formación.

A nivel nacional e internacional, existen diversos documentos centrados en la financiación educativa como prioridad nacional, propone la educación gratuita y universal, y plantea medidas contra la deserción escolar (Organización de Naciones Unidas [ONU], 2022). En sintonía, el Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Congreso de la Unión, 2025) y la Ley General de Educación (Congreso de la Unión, 2024) reconocen la educación de calidad como principio rector.

Asimismo, establecen el acceso universal como derecho y promueven condiciones estructurales y pedagógicas que favorecen la permanencia. A nivel de planeación, el Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030 (Gobierno de México, 2025) enfatiza la necesidad de establecer un sistema educativo humanista, científico y de excelencia, y prevenir el abandono escolar. De manera más específica, la Ley General de Educación Superior (Congreso de la Unión, 2021) consolida la educación superior como un derecho humano, asegurando la gratuitad, el acceso equitativo y la implementación de mecanismos de permanencia.

En el ámbito pedagógico, la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2024) enfatizó la excelencia mediante la mejora de la práctica docente, al tiempo que busca garantizar acceso efectivo y atender las causas de la deserción escolar. De manera complementaria, los estándares internacionales de calidad como las

Normas ISO 9000, 9001, 10002, 21001, 27025 y 29993 (ISO, 2014; 2015a; 2015b; 2017; 2018; 2023) reforzaron el papel de la gestión de calidad, la transparencia en procesos educativos y la atención a las necesidades del usuario (el estudiante) como elementos clave para garantizar la continuidad.

Asimismo, modelos como el desarrollado por la *European Foundation for Quality Management* ([EFQM] 2023) propusieron la autoevaluación institucional con orientación a resultados. Finalmente, organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura ([UNESCO, por sus siglas en inglés] 2023) sistematizan la información sobre mecanismos de calidad, tasas de admisión, financiamiento y graduación, evidenciando tanto avances como limitaciones en la capacidad de los sistemas educativos para garantizar la atracción, el acceso y la permanencia de los estudiantes.

## **2.1. La atracción y el acceso**

Diversos documentos y modelos abordaron el concepto de atracción y acceso. Esto promovió estrategias y objetivos para mejorar las condiciones de ingreso a la educación superior en términos de equidad, inclusión y calidad. Lo anterior, se convirtió en uno de los principales retos en el ámbito educativo. Aunque estos conceptos suelen abordarse de manera conjunta, responden a dimensiones distintas del proceso de incorporación estudiantil. Por un lado, la atracción son las estrategias orientadas a despertar el interés de los aspirantes por ingresar a la educación superior. En contraste, el acceso alude a las condiciones que permiten que dicho interés se materialice, garantizando que los estudiantes puedan incorporarse efectivamente al sistema educativo.

En este sentido, la atracción educativa se refiere a la capacidad de las IES y del sistema educativo para generar oportunidades y condiciones necesarios para la población estudiantil. Los factores que se consideran son: la pertinencia de los programas académicos, la oferta de modalidades diversas, la vinculación con el desarrollo social y económico, así como la existencia de apoyos y políticas inclusivas. Por su parte, el acceso garantiza que los jóvenes, sin importar su origen social, económico, étnico o cultural, tengan las mismas oportunidades de ingresar y cursar estudios superiores.

## **2.2. La retención y la permanencia**

Otro desafío para las IES es garantizar la retención y la permanencia de los estudiantes hasta la conclusión exitosa de sus formaciones. La falta de apoyos institucionales, recursos adecuados y políticas efectivas limita la continuidad educativa. Esto afecta al desarrollo personal y profesional de los estudiantes, y el avance y la calidad del sistema de educación superior en su conjunto. Son conceptos fundamentales en la educación superior, la retención hace referencia a la capacidad de las instituciones para mantener a los estudiantes dentro del sistema educativo. En cambio, la permanencia se enfoca en el logro de los objetivos académicos y formativos, implica la continuidad y la conclusión exitosa de estos.

La retención se refiere a la capacidad de las IES para mantener a los alumnos a lo largo del tiempo, mientras que la permanencia asegura que los estudiantes continúen y concluyan con éxito su trayectoria académica. Uno

de los enfoques más influyentes en el estudio de la permanencia y la retención en la educación superior es el modelo de integración institucional propuesto por Tinto (1975). Esto modelo señaló que el abandono escolar no se explica únicamente por factores académicos o económicos, sino también por el grado de integración académica y social que logran los estudiantes dentro de la institución. En este sentido, la permanencia de los estudiantes en la educación superior está determinada por dos dimensiones fundamentales (Tabla 1).

**Tabla 1**

*Dimensiones fundamentales de la permanencia de los estudiantes en la educación superior*

Dimensión	Descripción
Integración académica.	Se relaciona con el rendimiento académico, el grado en que los estudiantes se identifican con los objetivos educativos y su satisfacción con el proceso de aprendizaje.
Integración social.	Se refiere a las relaciones interpersonales que los estudiantes desarrollan en la universidad, incluyendo la interacción con compañeros, docentes y la participación en actividades extracurriculares.

Tinto (1975) sostiene que cuando los estudiantes se sienten parte activa de la vida universitaria, tanto en lo académico como en lo social, es más probable que persistan hasta concluir sus estudios. Por el contrario, la desconexión en cualquiera de estas dimensiones puede aumentar significativamente la probabilidad de deserción. En el contexto mexicano, la aplicación de este modelo permite repensar la permanencia estudiantil como un proceso multidimensional que debe abordarse con estrategias integrales, desde el diseño de programas académicos pertinentes hasta la construcción de espacios institucionales acogedores e inclusivos.

### **2.3. Fases del modelo propuesto**

La primera fase del modelo se basa en el *diagnóstico* de necesidades como una herramienta que permite detectar retos prioritarios desde la perspectiva de los diversos actores del sistema educativo: estudiantes, docentes, personal administrativo, directivos, etc. Este diagnóstico es base para la siguiente fase que es la *planeación*. Planificar estrategias pertinentes, contextualizadas y sostenibles, favorecerá la toma de decisiones informadas y basadas en evidencia para el diseño e implementación de programas que garanticen el aseguramiento de la calidad en las IES. Desde el enfoque de las políticas públicas, los factores que influyen en la atracción, retención estudiantil deben analizarse como el resultado de decisiones normativas e institucionales que orientan el diseño de estrategias de mejora.

Una vez realizado el análisis de necesidades, tanto de los estudiantes como de los académicos, la siguiente etapa es el *diseño*. Esta etapa representa el momento en que se definen las líneas de acción, las políticas educativas y los mecanismos operativos para responder a los problemas identificados. Diseñar no solo implica generar propuestas, sino garantizar que estas estén alineadas con el marco normativo vigente y con los principios de

equidad, inclusión y pertinencia que orientan la educación superior en México. Es importante enfatizar que, en esta fase, todos los actores del sistema educativo deben ser considerados como piezas clave.

Cada estudiante, docente, directivo o colaborador institucional aporta una visión desde su experiencia y contexto. Por lo tanto, el diseño debe construirse desde una lógica participativa, que permita escuchar y articular las diversas voces que conviven dentro de la institución. Esta perspectiva no solo fortalece la legitimidad de las políticas, sino que construye estrategias realistas, cercanas y sostenibles. Asimismo, el diseño debe considerar la viabilidad operativa, los recursos disponibles y la capacidad institucional para llevar a cabo los cambios propuestos. No se trata únicamente de redactar planes, sino de que estos respondan de forma clara y efectiva a las necesidades del estudiantado y de la comunidad educativa en su conjunto.

Siguiendo con el proceso, la siguiente etapa del modelo corresponde a la *implementación*. Este es el momento en que las estrategias, los objetivos y las líneas de acción, previamente diseñadas y planeadas, se convierten en actividades reales dentro del entorno institucional. La implementación requiere que todas las áreas involucradas trabajen en conjunto, con roles definidos y bajo una lógica de colaboración continua. Por lo tanto, es importante asegurar que se cuente con los recursos y capacidades necesarios para ejecutar cada acción conforme a lo establecido en la planeación.

Además, este debe ser un proceso flexible y adaptativo, que permita realizar ajustes en cualquier momento. La mejora continua, como principio rector de este modelo, hace referencia a esta disposición permanente al ajuste. En este sentido, la *implementación* refleja la capacidad del sistema educativo para operar de manera eficiente y orientada a resultados. De este modo, la *implementación* debe ser monitoreada constantemente a través de los indicadores definidos con anterioridad. Esto permitirá tomar acciones correctivas oportunas.

Posteriormente, la siguiente etapa es la *autoevaluación*, un componente de gran importancia dentro del ciclo de mejora continua. Si bien es evidente que en muchas instituciones persiste una falta de claridad respecto al cumplimiento de las estrategias de transparencia y rendición de cuentas, es indispensable que las propias IES desarrollen la capacidad de observarse críticamente y reconocer sus avances y sus áreas de oportunidad. Esta fase parte del principio de que no hay mejor conocedora de su realidad que la propia institución. Por ello, no debe entenderse como un trámite o una obligación burocrática, sino como una herramienta que permita revisar lo ejecutado, identificar los aciertos, corregir errores y, sobre todo, que forme parte de decisiones futuras con base en evidencia interna.

Como institución, evaluarse a sí misma brinda la posibilidad de actuar con autonomía y proactividad, sin necesidad de esperar observaciones externas para iniciar un proceso de mejora. Además, genera una cultura organizacional más reflexiva, en la que todos los actores pueden participar y aportar desde sus experiencias. Este proceso debe apoyarse en instrumentos claros, indicadores definidos y mecanismos participativos. Esta herramienta representa una estrategia de rendición de cuentas horizontal y un insumo para fortalecer la gobernanza del sistema educativo, no se trata únicamente de cumplir con un requisito más, sino de fomentar una práctica

sistemática de mejora que permita cerrar brechas, aumentar la eficiencia y asegurar condiciones reales de permanencia y éxito estudiantil.

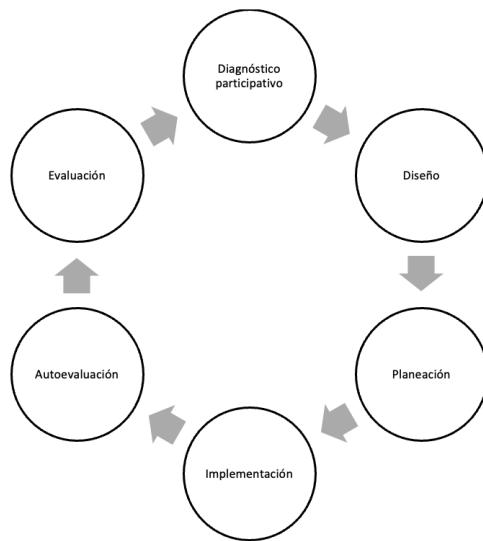
Finalmente, como parte esencial del modelo de mejora continua, se incorpora la etapa de *evaluación*, entendida no sólo como un cierre del proceso, sino como una oportunidad estratégica para dar seguimiento, comparar y fortalecer lo ya implementado. Durante esta fase es importante contar con mecanismos institucionales y nacionales de monitoreo, que permitan analizar el estado actual de las instituciones en función del cumplimiento de sus metas, objetivos y funciones sustantivas. La *evaluación* no debe limitarse a un diagnóstico interno, pues es igualmente importante que exista una comparación externa con otras IES del país, con distintas regiones o contextos educativos. Esta comparación permite jerarquizar indicadores, identificar buenas prácticas y establecer estándares de calidad que puedan adaptarse o replicarse según las condiciones institucionales; el propósito de ello es que los resultados dejen de ser únicamente números, y se convierten en herramientas para la toma de decisiones.

Además, esta etapa puede considerarse, tanto la última, como la primera dentro del ciclo. La *evaluación* no significa necesariamente cerrar el proyecto, a menos que los resultados indiquen que lo más prudente sea redirigir recursos o replantear objetivos. Sin embargo, cuando se comprende desde un enfoque dinámico y flexible, la *evaluación* es en sí misma un punto de partida: si algo no ha funcionado conforme a lo previsto, lo pertinente no es abandonar el proceso, sino regresar a la etapa anterior, revisar las acciones, ajustarlas y continuar. De modo que una *evaluación* efectiva no solo mide resultados, sino que también alimenta el aprendizaje institucional y permite avanzar hacia una cultura sostenible, deja de ser un acto aislado y se transforma en una estrategia de seguimiento. Esto asegura que el camino recorrido esté alineado con los fines educativos, con las necesidades reales de los estudiantes y con las exigencias de calidad que demanda el contexto actual.

En suma, la situación actual de las IES exige replantear el enfoque de calidad: no basta con medir indicadores de ingreso o acreditar programas, sino que es indispensable establecer mecanismos sistemáticos de seguimiento, evaluación y mejora, que respondan directamente a las causas del abandono, considerando las condiciones reales del estudiantado y la capacidad institucional para atenderlas. Por consiguiente, el modelo propuesto articula las principales fases para garantizar un ciclo de mejora continua en la educación superior (Figura 1).

**Figura 1**

## *Propuesta de modelo de mejora continua en la educación superior*



*Nota.* Esta propuesta se construye con base en la revisión de la literatura citada y referenciada.

Fue necesario comparar el modelo EFQM y el modelo anteriormente propuesto. Se detectó que, mientras el EFQM se orienta a la excelencia organizacional a través de la autoevaluación, la orientación a resultados y la satisfacción de los grupos de interés, el modelo propuesto incorpora dimensiones específicas de la educación superior en México, como la pertinencia curricular, la equidad en el acceso y la sostenibilidad en la permanencia estudiantil (Tabla 2). Este contraste identificó los puntos de convergencia y divergencia, así como las áreas de oportunidad para adaptar un enfoque de mejora continua a las necesidades y realidades del sistema educativo nacional.

**Tabla 2**  
*Modelos de mejora continua (comparativo)*

Categoría	Modelo EFQM	Modelo propuesto
Enfoque principal.	Excelencia organizacional basada en autoevaluación y resultados integrales.	Mejora continua con enfoque en diagnóstico participativo y análisis de políticas públicas.
Marco metodológico.	Modelo Resultados, Enfoques, Despliegue, Evaluación y Revisión (REDER).	Diagnóstico, diseño, planeación, implementación, autoevaluación, evaluación.

**Tabla 2**  
*Modelos de mejora continua (comparativo)*

Categoría	Modelo EFQM	Modelo propuesto
Diagnóstico inicial.	Propone la autoevaluación basada en criterios estandarizados de liderazgo, estrategia, personas, alianzas y procesos.	Promueve la adopción de un diagnóstico participativo considerando necesidades de estudiantes, docentes y entorno institucional.
Enfoque de Planeación.	Orientada a la excelencia organizacional, con objetivos alineados a estándares europeos.	Planeación vinculada a objetivos nacionales de cobertura, equidad y permanencia. Incluye metas e indicadores multianuales.
Participación interna.	Liderazgo desde la alta dirección con mecanismos de retroalimentación interna.	Participación de todos los actores involucrados.
Evaluación.	Evaluación continua interna mediante autoevaluación y evaluación externa mediante <i>benchmarking</i> .	Autoevaluación interna combinada con mecanismos externos de supervisión (políticas públicas).
Ámbito de aplicación.	Sectores empresariales y educativos con fines de competitividad global.	Educación superior pública en México, con perspectiva de derechos.
Resultados esperados.	Sostenibilidad, competitividad, satisfacción de clientes y empleados, impacto social.	Mejora del acceso, permanencia y calidad educativa; cumplimiento efectivo del derecho a la educación.
Dimensión social.	Se enfoca en responsabilidad social corporativa.	Prioriza la equidad educativa, la reducción de brechas y acceso universal.
Flexibilidad.	Se puede adaptar a cualquier tipo de organización.	Es adaptable a las condiciones de cada IES de acuerdo con los marcos normativos nacionales e internacionales, orientado al fortalecimiento institucional.

### 3. CONCLUSIONES

Desde los enfoques teóricos revisados, se destacó la importancia de atender las necesidades reales del estudiantado, considerar su percepción sobre la experiencia universitaria y proponer acciones correctivas y preventivas que partan de dicha realidad. No obstante, aunque la legislación nacional y los programas educativos

insisten en proclamar el derecho universal a la educación superior, persiste una brecha significativa entre el discurso normativo y su cumplimiento efectivo.

En México, no es posible hablar de un acceso universal garantizado a la educación superior mientras el Estado no logre proveer los recursos, las herramientas y las oportunidades necesarias para materializar este derecho. Las instituciones, en particular las universidades públicas, enfrentan limitaciones estructurales que les impiden absorber la creciente demanda de ingreso, especialmente en los programas más solicitados por los jóvenes. Además, el hecho de que un egresado de educación media superior tenga el derecho de acceder a la educación superior no implica que se le garantice un lugar en la carrera, institución o modalidad de su preferencia. Esto evidenció que el acceso no se reduce al cupo disponible, sino que también implica equidad, elección informada y pertinencia social.

Algo similar ocurre con la gratuidad. Si bien las políticas públicas han avanzado en la eliminación de cuotas de inscripción, el acceso gratuito no cubre los costos indirectos que enfrentan los estudiantes, como transporte, alimentación, materiales o acceso a tecnologías. Estos gastos afectan con mayor fuerza a quienes provienen de hogares de bajos ingresos, obligándolos en muchos casos a interrumpir su trayectoria académica. Por ello, resulta imprescindible articular las políticas de gratuidad con programas de protección social, becas orientadas a la permanencia y esquemas de apoyo integral.

Asimismo, es fundamental ampliar las oportunidades de ingreso, permanencia y egreso para los grupos históricamente excluidos. Esto no se limita a abrir más espacios, sino que exige implementar procesos de mejora continua en las instituciones de educación superior, con el fin de identificar las barreras que enfrentan los estudiantes y desarrollar estrategias efectivas para su atracción y permanencia. Igualmente, es necesario diseñar y distribuir contenidos educativos abiertos, accesibles y de alta calidad, que respondan al contexto social, lingüístico y cultural del estudiantado. Para ello, se requiere emplear plataformas inclusivas y formatos adaptados a condiciones de baja conectividad, asegurando que nadie quede fuera del sistema educativo por razones tecnológicas o geográficas. Solo de este modo será posible consolidar el derecho a una educación superior inclusiva, pertinente y de excelencia.

## REFERENCIAS

- CONEVAL. (2024). *Evaluación integral de la política educativa*. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.  
[https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2024/Comunicado\\_18\\_Evaluacion\\_integralaria\\_educacion.pdf](https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2024/Comunicado_18_Evaluacion_integrальная_educacion.pdf)
- Congreso de la Unión. (2021). *Ley General de Educación Superior*. Cámara de Diputados.  
[https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGES\\_200421.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGES_200421.pdf)
- 
- Alejo Soto, K., J., & Roque Rodríguez, E. (2025). Explorando las bases para un modelo de mejora continua en la educación superior. *Transdigital*, 6(12), e515. <https://doi.org/10.56162/transdigital515>

Congreso de la Unión. (2024). *Ley General de Educación*. Cámara de Diputados.

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>

Congreso de la Unión. (2025). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Cámara de Diputados.

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Crosby, P. B. (1980). *Quality is free: The art of making quality*. Mentor. <https://archive.org/details/philip-b.-crosby-quality-is-free-signet-1980/page/n287/mode/1up>

EFQM. (2023). The EFQM Model. Página web oficial de European Foundation for Quality Management. <https://efqm.org/the-efqm-model/>

Gobierno de México. (2025). *Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030*. Gobierno de México.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/981072/PND\\_2025-2030\\_v250226\\_14.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/981072/PND_2025-2030_v250226_14.pdf)

Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34.

IMCO. (2024). Desigualdades educativas en México. Página web oficial del Instituto Mexicano para la Competitividad. <https://imco.org.mx/desigualdades-educativa-en-mexico/>

INEGI (2024). Tabulados interactivos de educación. Página web oficial del Instituto Nacional de Estadística y Geografía. [https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?pxq=Educacion\\_Educacion\\_11\\_c6aa7c65-4d89-4eaf-972e-431727fc686d](https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?pxq=Educacion_Educacion_11_c6aa7c65-4d89-4eaf-972e-431727fc686d)

ISO. (2014). *ISO 10002:2014 Quality management: Customer satisfaction*. Guidelines for complaints handling in organizations. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:10002:ed-2:v1:es>

ISO. (2015). *ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>

ISO. (2017). *ISO 29993:2017 Learning services outside formal education: Service*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/70357.html>

ISO. (2018). *ISO 21001:2018 Educational organizations: Management systems for educational organizations*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:21001:ed-1:v1:en>

ISO. (2023). *ISO 27025:2023 Space systems: Programme management. Product quality assurance requirements*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:27025:ed-2:v1:en>

ISO. (2025). *ISO 9001:2015 Quality management systems: Requirements*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (Eds.). (1998). *Juran's quality handbook*. McGraw-Hill. <https://gmpua.com/QM/Book/quality%20handbook.pdf>

Masaaki, I. (2001). *Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa*. Compañía Editorial Continental.

---

Alejo Soto, K., J., & Roque Rodríguez, E. (2025). Explorando las bases para un modelo de mejora continua en la educación superior. *Transdigital*, 6(12), e515. <https://doi.org/10.56162/transdigital515>

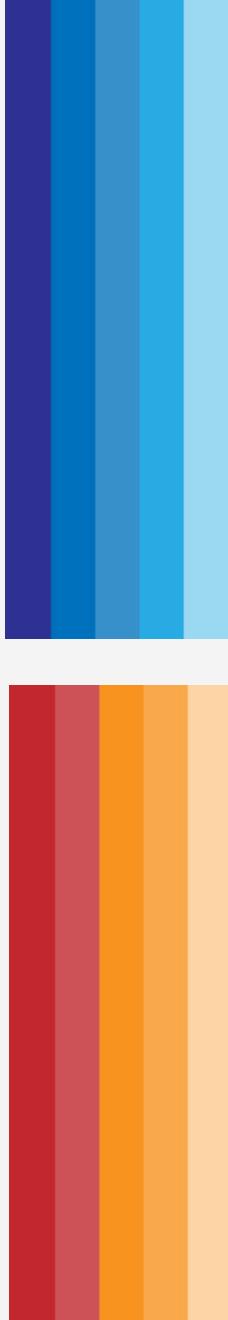
ONU. (2022). Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. *Página web de la Organización de las Naciones Unidas.* <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

RAE. (2024). Modelo. *Página web oficial de la Real Academia Española.* <https://dle.rae.es/modelo>

Roque, R. E. (2025). Construcción de un modelo de mejora continua desde los factores que explican la atracción y retención de estudiantes universitarios. *Página web oficial de My Research Projects.* <https://myresearchprojects.com/>

Tinto, V. (1975). Dropout from higher education: A theoretical synthesis of recent research. *Review of Educational Research,* 45(1), 89–125.

UNESCO. (2023). Higher Education Policy Observatory. *Página web oficial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.* <https://hepo.iesalc.unesco.org/pc/policy/countrygraph/cp/MEX/>



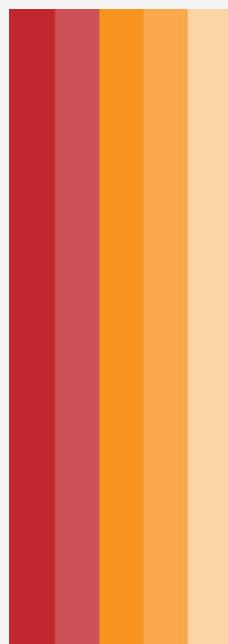
# Transdigital®

editorial

La Editorial *Transdigital* publica libros de carácter científico y académico. Se pueden publicar tesis de posgrado, una vez sometidas al sistema de evaluación de pares de doble ciego. Servicios:

- Gestión del International Standard Book Number (ISBN), del Digital Object Identifier (DOI) y del código de barras.
- Diseño gráfico
- Servicio de corrección de estilo y redacción.
- Dictaminación de la revisión por pares en doble ciego hecha por miembros del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII) de la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI) de México.
- Alojamiento permanente del libro en la editorial Transdigital ([www.editorial-transdigital.org](http://www.editorial-transdigital.org))
- Distribución gratuita en *Dialnet*, *Google Books*, *Google Play* y *SCRIBD*.
- Distribución a precio mínimo en *Amazon Kindle* (cuota que pagan los lectores de *Kindle*).

La editorial *Transdigital* está en el Registro en el Padrón Nacional de Editores como agente editor Sociedad de Investigación sobre Estudios Digitales, S. C., con el Dígito Identificador 978-607-99594. Además, está afiliada a la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANIEM) con el número 4069, de conformidad con el artículo 17 de la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones en vigor. Y está en el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECYT) de la SECIHTI de México con el folio: RENIECYT 2400068.



# Transdigital®

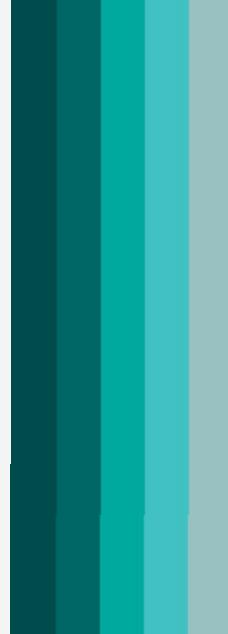
congreso virtual

El Congreso Virtual *Transdigital* se realiza anualmente de manera totalmente virtual ([www.congreso-transdigital.org](http://www.congreso-transdigital.org)). Este evento tiene el objetivo de reunir resultados parciales o finales de investigaciones empíricas, documentales o ensayos científicos sobre temas y desafíos que involucran a la tecnología y la transformación digital en sociedad.

Está dirigido a investigadores(as), docentes de todas las modalidades y niveles del sistema educativo, estudiantes de pregrado y posgrado, gestores(as) educativos(as), directivos(as) y demás profesionales interesados(as) en la investigación empírica y documental sobre el uso de la tecnología y la transformación digital en diversos ámbitos sociales, por ejemplo, la salud, el ocio, el turismo, las finanzas, la educación, el desarrollo comunitario, la industria, etcétera.

La inscripción por texto, con un máximo de tres autores(as) da el derecho de publicar la ponencia como capítulo de libro académico en la editorial *Transdigital*, una vez que ha sido admitida por el Comité Científico; además se otorgan certificados de ponencia y asistencia. Ese libro cuenta con International Standard Book Number (ISBN), Digital Object Identifier (DOI) y código de barras.

El Congreso Virtual *Transdigital* es una iniciativa que está inscrita está en el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECYT) de la SECIHTI de México con el folio: RENIECYT 2400068.



# Transdigital®

revista científica

La revista científica *Transdigital* es una publicación semestral bajo el modelo de publicación continua, de manera que se reciben textos durante todo el año. Es editada por la Sociedad de Investigación sobre Estudios Digitales S.C. Evalúa los textos con el sistema de pares de doble ciego. Se admiten Artículos de investigación y Ensayos científicos originales.

El proceso de publicación es expedito y, en promedio, los textos se publican tres meses después de que han sido recibidos. El Consejo científico y el Comité editorial se compone por distinguidas y distinguidos académicos de talla nacional e internacional. Cuenta con la Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2022-020912091600-102, International Standard Serial Number (ISSN) 2683-328X, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor.

Hasta ahora, está indexada en Latindex, Dialnet, ERIHPLUS, REDIB, EuroPub, LivRe, AURA, Academic Resource Index (ResearchBib), MIAR, OpenAire-Explore, Refseek, Sherpa Romeo, Elektronische Zeitschriftenbibliothek, ZDB Zeitschriften Datenbank, WorldCat, Dimensions, The University of Liverpool, Discovery, Erasmus University Rotterdam, Mir@bel, REBIUN, DARDO, UOCL, LatinRev, ROAD, Google Scholar, Crossref, Scite, Lens, Internet Archive, BASE, etc.

El costo de publicación puede ser consultado en: [www.revista-transdigital.org](http://www.revista-transdigital.org)