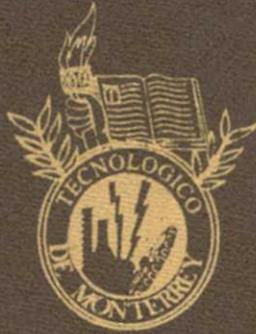


**“La Calidad en la Educación: estudio de caso de un ganador
del premio nacional de calidad de México”**



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY®**

Tesis presentada

Por:

Hugo Bernardo Valenzuela Rosenzuaig

Presentada ante la Dirección Académica de la Universidad virtual del
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Como Requisito Parcial para Obtener

El grado académico de:

**Maestría en Ciencias con Especialidad en Sistemas de Calidad y
Productividad**

Noviembre de 2008.

**“La Calidad en la Educación: estudio de caso de un ganador
del premio nacional de calidad de México”**



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY®**

Tesis presentada

Por:

Hugo Bernardo Valenzuela Rosenzuaig

Presentada ante la Dirección Académica de la Universidad Virtual del
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Como Requisito Parcial para Obtener

El grado académico de:

**Maestría en Ciencias con Especialidad en Sistemas de Calidad y
Productividad**

Noviembre de 2008

“La Calidad en la Educación: estudio de caso de un ganador del premio nacional de calidad de México”

Tesis

**Presentada ante la Dirección Académica de la Universidad Virtual del
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Como Requisito Parcial para Obtener
El grado académico de:**

**Maestría en Ciencias con Especialidad en Sistemas de Calidad y
Productividad**

Por:

Hugo Bernardo Valenzuela Rosenzuaig

DEDICATORIA

*Vuelve las espaldas al infame cuando susurra en tus oídos... ¿para qué complicarte la vida?
San Josemaría Escrivá de Balaguer, Camino, 6*

*¿Qué... no puedes hacer más? - ¿No será que no puedes hacer menos?
San Josemaría Escrivá de Balaguer, Camino, 23*

A mi esposa, María Paz y a mis hijos Consuelo Paz,
Hugo Andrés, Francisco José, José Pedro y Juan Pablo; por ser
la inspiración para aportar mi grano de arena al mundo e
intentar que sea un mejor lugar para vivir.

AGRADECIMIENTOS

Deseo reconocer y agradecer a todos aquellos que de alguna manera contribuyeron a que esta tesis fuera posible.

En forma muy especial agradezco a mis hijos Consuelo Paz, Hugo Andrés, Francisco José, José Pedro y Juan Pablo, por su paciencia con este papá para el que un fin de semana “entretenido” significa pasar unas buenas horas frente al computador y a María Paz, mi queridísima esposa, por su amor y su apoyo sin condiciones.

A mis padres, Hugo y Paulina, por enseñarme a buscar siempre la verdad y que sólo la constancia y el trabajo duro son los que dan los buenos frutos.

A Mario Soltero, Sergio Jarpa, Gonzalo Vera y Jorge Fernández, porque de su amistad, su ejemplo y sus buenas ideas surge esta tesis.

A Alejandro Jiménez, Director del Instituto Real de San Luis, por su apertura y franqueza durante la investigación de campo y por medio de su persona a todas las personas que trabajan en el Instituto Real San Luis.

A mi comité de tesis, por sus oportunas correcciones durante el desarrollo de este trabajo y a través de ellos todas las personas que trabajan en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y que, durante algo más de dos años, me ayudaron a resolver esos pequeños problemas académicos de cada día.

Agradezco a los muchos amigos que tuvieron que soportar mis largas disertaciones sobre este tema, porque a través de las explicaciones, pude hilvanar las ideas que dieron forma a este trabajo.

A todos los que han sido mis profesores, jefes, compañeros de trabajo o amigos y que de alguna manera han contribuido a que yo descubra lo que Dios quiere de mí y a Él, por darme la gracia para superar las dificultades – que a veces me parecían demasiado grandes.

Tampico, Tamaulipas, Noviembre de 2008.

RESUMEN

El presente trabajo se ha realizado como requisito parcial para la obtención del grado académico de Maestría en Ciencias con especialidad en Sistemas de Calidad y Productividad.

La calidad en la educación es un tema escurridizo, difícil de definir y que ha tenido múltiples interpretaciones a lo largo de los años, pasando desde las más científicas hasta la demagogia pura. Las naciones más avanzadas comienzan a incluir, en forma creciente y acelerada, los conceptos de Aprendizaje Organizacional y Administración del Conocimiento en su evaluación de la calidad de la educación que imparten a las futuras generaciones en aras a prepararlos para una nueva sociedad cuya economía comienza a basarse en el conocimiento como generador de recursos económicos. Durante el desarrollo de la revisión bibliográfica se descubre la forma en que estos conceptos – actualmente considerados por la mayoría, como meramente académicos – se van aplicando en las instituciones educativas alrededor del mundo. Al mismo tiempo, se comienzan a proponer modelos para estudiar las relaciones entre la Calidad Total, el Aprendizaje Organizacional y la Administración del Conocimiento. Con el fin de evaluar el estado del arte en México, se compara el actual Modelo Nacional para la Competitividad – base del Premio Nacional de Calidad de México – con el premio Baldrige, por considerarse a este último como un modelo universalmente aceptado para la calidad y que ya incorpora, claramente, los conceptos de Administración del Conocimiento en su Criterio para la Calidad de la Educación.

Se utilizaron metodologías cualitativas para el estudio de campo que abarcó dos áreas: conocer el desarrollo y el enfoque actual del modelo mexicano para la competitividad y calidad en su aplicación a las instituciones educativas y sensor el nivel de avance en la implementación de los conceptos de administración del conocimiento y aprendizaje organizacional en una institución educacional mexicana que ha obtenido el premio nacional de calidad en dos ocasiones así como varios reconocimientos estatales.

Luego de analizar los resultados obtenidos en la fase de campo y compararlos con los modelos presentados en el estudio bibliográfico se comprueba la validez de uno de los modelos en estudio existentes y se infiere una interpretación acerca de su validez, que deberá ser estudiada en trabajos futuros.

TABLA DE CONTENIDO

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTOS	V
RESUMEN.....	VI
TABLA DE CONTENIDO.....	VII
LISTA DE FIGURAS.....	IX
LISTA DE TABLAS.....	X
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 2 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	4
2.1. SITUACIÓN GENERAL DE LA EDUCACIÓN Y LA CALIDAD.....	4
2.2. MARCO TEÓRICO	7
2.2.1. <i>Capital Intelectual: el conocimiento como recurso económico.</i>	7
2.2.2. <i>Administración por Calidad Total – Total Quality Management (TQM). Administrando para la calidad y la excelencia.</i>	8
2.2.3. <i>La Administración por Calidad Total en la Educación.</i>	9
2.2.4. <i>Aprendizaje Organizacional – Organizational Learning (OL). Generando conocimiento como ventaja competitiva.</i>	10
2.2.5. <i>El Aprendizaje Organizacional en la Educación.</i>	11
2.2.6. <i>Administración del Conocimiento – Knowledge Management (KM). Transformando el valor del conocimiento en activos negociables.</i>	13
2.2.7. <i>La administración del conocimiento en la Educación.</i>	15
2.2.8. <i>¿y dónde queda el E-Learning?.....</i>	17
2.2.9. <i>Relacionando Administración por calidad Total, Aprendizaje Organizacional y Administración del conocimiento para la era del capital intelectual.</i>	18
2.3. EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD (MÉXICO) PARA LA EDUCACIÓN EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO. COMPARACIÓN CON EL PREMIO MALCOLM BALDRIGE.....	21
2.3.1. <i>El Premio Nacional de Calidad de México. La Educación: un criterio pendiente.</i>	21
2.3.2. <i>El Criterio de Educación en el premio Malcolm Baldrige.</i>	26
2.3.3. <i>Comparación entre ambos modelos.</i>	30
2.4. DE LA VIDA REAL: ALGUNOS EJEMPLOS DE SISTEMAS DE CALIDAD ESPECIALMENTE DISEÑADOS PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	31
2.4.1. KOALATY KIDS.....	31
2.4.2. LA HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN ESCOCIA.....	33
2.4.3. EN LA INDIA: EL IQTM DE LA UNIVERSIDAD DE PUNJAB.	34
2.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	36
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y SELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.	38

3.2.	ENTREVISTAS A PERSONAS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.	40
3.2.1.	ENTREVISTA A UN MIEMBRO DEL CONSEJO TÉCNICO DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD.	40
3.2.2.	ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SELECCIONADA.....	43
3.2.3.	ENTREVISTA A PERSONA DESIGNADA POR LA INSTITUCIÓN.....	44
3.3.	OBSERVACIÓN DIRECTA.	44
3.4.	ENCUESTAS A ADMINISTRATIVOS, PROFESORES Y ALUMNOS.	45
3.5.	UNIDAD DE ESTUDIO. LA SELECCIÓN DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN MEXICANA QUE HAYA GANADO EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD.....	45
CAPÍTULO 4 RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE LA ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO		48
4.1.	ENTREVISTA A UN MIEMBRO DEL CONSEJO TÉCNICO DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD.....	48
4.2.	LA INSTITUCIÓN SELECCIONADA. EL INSTITUTO REAL DE SAN LUIS.....	52
4.3.	ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SELECCIONADA Y PERSONA DESIGNADA	55
4.4.	PERÍODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA.....	57
4.5.	RESULTADO DE LAS ENCUESTAS	60
4.5.1.	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A PROFESORES Y ADMINISTRATIVOS.	60
4.5.2.	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A ALUMNOS.....	64
CAPÍTULO 5 ANÁLISIS, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS.....		66
5.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	66
5.1.1.	RESPECTO DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD.....	66
5.1.2.	RESPECTO DEL INSTITUTO REAL DE SAN LUIS	69
5.2.	CONCLUSIONES.....	72
5.3.	RECOMENDACIONES PARA TRABAJOS FUTUROS.....	74
APÉNDICES.....		75
APÉNDICE 1: ENCUESTA DE EVALUACIÓN PARA PROFESORES Y ADMINISTRATIVOS.....		75
APÉNDICE 2: ENCUESTA DE EVALUACIÓN PARA ALUMNOS.....		78
APÉNDICE 3: HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN DE SALLIS Y JONES.....		80
APÉNDICE 4: CUESTIONARIO ENTREVISTA A UN MIEMBRO DEL CONSEJO TÉCNICO DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD.....		85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		87
CURRÍCULUM VITAE AUTOR		95

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Ciclo del conocimiento según Petrides y Nodine (2003)	13
Figura 2.2: Modelo conceptual de Zhao y Bryar (2005). Adaptación	20
Figura 2.3: Modelo Nacional para la Competitividad 2008 - México.....	25
Figura 2.4: Modelo Escocés para evaluar la calidad de la educación	33
Figura 2.5: Enfoques de los sistemas de calidad en la educación.....	35
Figura 4.1: Lugar de exposición de logros y trofeos de calidad	58
Figura 4.2: Cuadro “Compromiso con la calidad”	58
Figura 4.3: Lugar de trabajo del “Secretario del día”	59

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1: Relaciones Cliente-Proveedor en la Universidad de Punjab	35
Tabla 4.1: Resumen de los resultados de las encuestas de profesores y administrativos	62
Tabla 4.2: Resumen de los resultados de las encuestas de alumnos.	65

Capítulo 1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, no cabe duda de que uno de los aspectos claves para el desarrollo de los pueblos es su educación; la calidad de esta, por ende, debe tener una importancia en grado superlativo (Colclough, C., Packer, S., Motivans, A., Van Ravens, J., Pepler, U., Buchert, L., Bella, N., Guttman, C., Cavicchioni, V., Sayed, Y., Djioze, V., Aggio, C., Fransman, J., Suzuki, I., Nsengimana, D., Phuong, L., Leclercq, F., Caillaud F., y Cusso, R., 2005).

Sin embargo, el concepto de “Calidad” en la educación parece ser escurridizo y los estudiosos en el tema no han logrado ponerse de acuerdo en una sola definición que satisfaga todos los puntos de vista.

Algunos académicos, como Cheng (2003) han logrado diferenciar tres etapas en lo que parecen ser definiciones sucesivas y mayormente aceptadas en el último medio siglo: algunos piensan que la calidad de la educación se puede evaluar usando el resultado académico de los alumnos, otros, mediante la cantidad y grado de importancia de las acreditaciones que puede obtener una institución de enseñanza.

Con la masificación de las prácticas de administración por calidad total y sus beneficios asociados, también surge la necesidad de aplicar sus metodologías y prácticas – originalmente desarrolladas para la industria productiva y de servicios – adaptándolas al rubro académico con sus particularidades y especificidades claramente marcadas, como el impacto futuro de sus resultados en el desarrollo de las naciones (Welsh y Dey, 2002).

Actualmente, muchos de los distintos tipos de acreditaciones de los sistemas de calidad, así como los premios de calidad nacional e internacionales han incorporado al rubro de la educación como un tipo de organización específica y distinta a los demás (NIST, 2007; NIST 2008).

Persisten; sin embargo, algunas discrepancias conceptuales y prácticas relevantes, en las que los académicos no logran ponerse de acuerdo: por nombrar solo una de ellas, no hay consenso en el rol de los estudiantes para los efectos de la administración por calidad en las organizaciones de educación: son los estudiantes ¿clientes o empleados de la institución de enseñanza? ¿Cuál es su rol en esta “industria” del conocimiento? (Helms y Key, 1994; Crawford y Shutler, 1999; Sahney, Banwet y Karunes, 2004; Meirovich y Romar, 2006; Sameer y Chiang, 2006).

Con el advenimiento del tercer milenio, la globalización de los mercados, los cambios políticos y el vertiginoso avance de las comunicaciones, se están comenzando a evidenciar

algunas deficiencias importantes de la administración de calidad total, que sus “padres” no tomaron en cuenta originalmente. Por otra parte, la evolución de las teorías de organización ha dado paso a conceptos diferentes pero que se relacionan y complementan con las de la calidad, tales como el aprendizaje organizacional y la administración del conocimiento, teorías que comienzan a estudiarse como nuevas disciplinas académicas y se empiezan a poner en práctica en las distintas organizaciones humanas (Cheng, 2003).

Por lo anterior, se está haciendo necesario que también se replantee y reforme la educación a nivel global, para enfrentar una nueva economía que tiende a basarse principalmente en el servicio, en el que el conocimiento, su acumulación, uso y transferencia serán claves para el crecimiento de las personas y las distintas organizaciones sociales que integran.

En este nuevo mundo, la educación que se entregue a las nuevas generaciones será vital para el curso futuro de la humanidad; surgen, entonces, algunas preguntas como ¿Se puede mejorar la calidad de la educación? ¿Se pueden generar nuevos modelos basados en las teorías organizacionales? ¿Se puede educar a la sociedad para administrar el conocimiento? ¿La educación mexicana está preparada para enfrentar el reto?

En la presente tesis de grado se realiza el estudio del caso de un ganador del premio nacional de calidad mexicano en la categoría de educación, para determinar si en dicha institución se cumple o aplica alguna de las relaciones entre los principios de Administración por Calidad Total y las nuevas teorías organizacionales, con el fin de inferir si dicha institución mexicana está en la senda correcta para no dejar a las futuras generaciones en desventaja en esta nueva economía global en la que el conocimiento y el capital intelectual serán claves para el desarrollo de los pueblos.

Considerando que la teoría de la organización ha cambiado dramáticamente en los últimos años, en un mundo globalizado que se mueve hacia una economía basada en el conocimiento y el capital intelectual y que estos cambios no se han visto reflejados en los modelos educativos actuales, el objetivo de la tesis es explorar las relaciones entre:

- La estrategia de aprendizaje y la cultura que la soporta, desde la perspectiva del aprendizaje organizacional (OL).
- El enfoque en los clientes, la mejora continua, la participación de los empleados y el apoyo de la dirección, desde la perspectiva de la Administración por Calidad Total (TQM).
- La creación, acceso, transferencia y aplicación del conocimiento, desde la perspectiva de la Administración del Conocimiento (KM).
- Posteriormente, evaluar sus posibles y potenciales impactos en alguna institución de educación que haya implementado algún sistema de calidad en México, para

determinar si la aplicación de estos conceptos contribuye a producir mejoras en la calidad del servicio interno y externo, según se mide en sus correspondientes acreditaciones.

En el Capítulo 2 se realiza una breve descripción de las tres teorías relacionadas – TQM, OL y KM – y se estudia su posible relación y aplicación en las organizaciones de educación, se realiza una revisión de la estructura del modelo para el Premio Nacional de Calidad de México, y se le compara con el Modelo del Premio Baldrige en la categoría de educación, por ser este una herramienta internacionalmente aceptada para la evaluación de las iniciativas de Calidad Total. Finalmente se muestran tres distintos ejemplos de aplicación de sistemas de evaluación de la calidad de la educación en algunos lugares en el mundo.

En el Capítulo 3 se describe la metodología de investigación seleccionada para la fase “de campo” – método de estudio de casos – y se dan las razones que llevan a esta decisión. Posteriormente se describen las herramientas que se utilizarán en la fase de campo – las que se especifican en los apéndices – y se selecciona la institución que califica como Unidad de Estudio para la presente investigación.

En el Capítulo 4 se recogen los resultados, de la fase de investigación de campo realizada, mayormente, en el Instituto Real de San Luis, que se ubica en el estado de San Luis Potosí, México. Los resultados se registran tal como fueron obtenidos durante el mes de Septiembre de 2008, y solo se han hecho algunas correcciones menores, necesarias por efectos de redacción y gramática castellana. El correspondiente análisis de los datos, las conclusiones y recomendaciones para trabajos futuros se han separado aparte bajo el capítulo 5 de la presente tesis de grado.

Capítulo 2 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1. SITUACIÓN GENERAL DE LA EDUCACIÓN Y LA CALIDAD

Resulta difícil definir que es la calidad en la educación a pesar de que el debate en curso lleva más de una década; los académicos y los responsables de hacer la política, parecen no haber sido capaces de lograr una definición del concepto de calidad (Meirovich y Romar; 2006). Para algunos autores, las tentativas de definición deben incluir los indicadores del desarrollo cognitivo de los educandos y el papel que desempeña la educación en la promoción de las actitudes y los valores relacionados con la buena conducta cívica (Tobías, 2000; Colclough, C., Packer, S., Motivans, A., Van Ravens, J., Peppler, U., Buchert, L., Bella, N., Guttman, C., Cavicchioni, V., Sayed, Y., Djoze, V., Aggio, C., Fransman, J., Suzuki, I., Nsengimana, D., Phuong, L., Leclercq, F., Caillaud F., y Cusso, R., 2005), para otros debe expresarse en términos del currículum, los programas, las facultades, la evaluación docente (Orlyk, 2000; Cardona y Zapata, 2003) o el grado de cumplimiento de algún estándar predefinido, legitimación o acreditación (Lemaitre, 2004; Woodhouse, 2004; Armanet, 2004). Lo anterior muestra que, sin duda, el concepto tiene una variedad de connotaciones y significados que lo hacen un término elusivo y difícil de definir (Sahney, Banwet y Karunes, 2004).

Con el cambio de milenio, ha habido drásticos impactos derivados de la globalización económica, avances en las tecnologías de información, competencia de los mercados internacionales y un rápido incremento en las demandas políticas y sociales en casi todos los países, desafíos que han ocasionado una serie de reformas educacionales en todo el mundo. De acuerdo a Cheng (2003), desde la década de los años 70, ha habido tres grandes oleadas, basadas en diferentes paradigmas y teorías de efectividad de la educación.

Asumiendo que los objetivos de la educación eran claros y que había consenso en ellos, la primera oleada de reformas de la educación se enfocaba principalmente en la efectividad interna, en la que los esfuerzos se orientaban a mejorar los métodos y procesos de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educacionales, midiéndolos en términos de los resultados de los estudiantes (Welsh y Dey, 2002; Cheng, 2003; Zubirán, 2007). Tal es el caso, entre muchos otros, de la creación, en 1958, de la "International

Association for the Evaluation of Educational Achievement” (IEA), que tenía el doble propósito de: 1) evaluar los logros de las escuelas, en vez de limitarse a recursos y procesos, y 2) explicar los resultados de esos estudios (Ancira, 2007).

Respondiendo a la preocupación por la transparencia, ante las expectativas del público y los sostenedores, en la década de los años 90 y hasta la fecha, la segunda oleada de reformas de la educación enfatiza la efectividad de la interface en términos de calidad de la educación, satisfacción de los sostenedores y competitividad en el mercado (Cheng, 2003). En esta etapa, los indicadores de calidad pueden incluir la “calidad” o rendimiento de los nuevos alumnos, reclutamiento de staff mejor calificado, mejores instalaciones y equipamiento, etc. Surge, entonces, un modelo de “legitimación” para satisfacer las demandas externas por credibilidad y “valor por dinero”; por consiguiente, la calidad de la educación se refiere a alcanzar una reputación legítima, reconocimiento público, imagen institucional y percepción de status en la comunidad. Comienzan en esta etapa los procesos de implementación de los sistemas de administración por calidad total (Bender, 1994; Mizikaci, 2006; Hoon, 2007; Evans y Lindsay, 2008), organización aprendiente y la competencia por premios por excelencia en el desempeño que aseguren que la calidad de la educación incluye el liderazgo, la administración de personas, la administración de procesos, la información y análisis, la planificación estratégica de la calidad, la satisfacción de los clientes internos, los resultados operacionales, y los impactos en la sociedad (NIST, 2007). La administración por calidad total (TQM), filosofía de administración desarrollada para propósitos industriales, atrae creciente interés en el campo de la educación; sin embargo, las diferentes interpretaciones de la TQM pueden resultar en consecuencias contradictorias al aplicarlas en las instituciones educativas (Crawford y Shutler, 1999), siendo la dificultad para determinar quiénes son los clientes (Sahney, Banwet y Karunes, 2004), el rol de los estudiantes (Helms y Key, 1994) y las relaciones entre los profesores y los alumnos, los temas más controversiales (Crawford y Shutler, 1999; Meirovich y Romar, 2006; Sameer y Chiang, 2006). Aunque existen unos pocos esfuerzos de medir el desempeño de la educación, mediante la acreditación de premios como el Baldrige National Quality Award de EE.UU. en su rubro Educación (NIST, 2007) y otros que han intentado desarrollar y/o adaptar instrumentos de medición de calidad de servicio existentes para los fines de evaluación académica (Abdullah, 2005), la mayoría de los estudios acerca de los resultados de la implementación de los sistemas de TQM, se ha enfocado en la eficiencia administrativa en vez de determinar su impacto sobre los resultados en la educación (Hoon, 2007). En la educación a distancia y la educación virtual, la medición de la calidad continúa siendo un tema muy complejo (Fainholc, 2004), en los que aún no se puede establecer quién deberá hacerse cargo del aseguramiento de la calidad, debido a la internacionalización y alcance masivo que permiten las tecnologías de información y comunicaciones e Internet (Vinet, 2004; Woodhouse, 2004).

Recientemente, la rápida globalización, los duraderos impactos de las tecnologías de información, drásticos efectos de los cambios en la economía mundial y fuertes demandas por desarrollos económicos y sociales, han estimulado profundas reflexiones en las reformas educacionales; se comienza a dudar si los cambios de la segunda oleada serán

capaces de enfrentar los desafíos de la nueva era de la globalización, tecnologías de información (Turban, Aronson y Liang, 2005) y una nueva economía basada en el conocimiento (Cheng, 2003). En la tercera oleada, que estamos viviendo, la educación debe repensarse para modificar el currículum y la pedagogía, de manera de preparar a la juventud actual para el futuro. Esto significa que, en adición a la calidad interna y a la calidad de la interface, debemos comenzar a pensar en la calidad de la educación para el futuro (Rowley, 2000): un mundo globalizado y sin fronteras, con una sociedad aprendiente (o sociedad del conocimiento), redes de conocimiento (Cheng, 2003) e intangibles en la que se utiliza el conocimiento para crear valor (Metcalf, 2005), en un mundo en que la economía se fundamenta en la administración del conocimiento.

Estamos en la era del intelecto. No hay dudas que las compañías de la nueva economía deben ser ágiles, introduciendo rápidamente innovaciones y mejoras después de cada nueva ola de productos y servicios en un mercado global en permanente estado de cambio (Carroll y Tansey, 2000), debido a los desarrollos explosivos en la economía global ligados a nuevas posibilidades en telecomunicaciones, multimedia, televisión y tecnologías de información. En este clima de cambio, muchas de las ideas tradicionales de la economía parecen cada vez menos relevantes, pese a que aún no hay consenso acerca de la mejor manera de reemplazarlas. Se requiere pensamiento nuevo y radical en la naturaleza de las formas de empleo y en la forma en que nuestras organizaciones – públicas, voluntarias y privadas – son administradas y organizadas (Sallis y Jones, 2002).

El conocimiento es el recurso clave en la era de la información. Hoy por hoy, el problema no es cómo conseguir conocimiento, sino como administrarlo. Nos hemos movido de la era de los secretos (durante la guerra fría) hacia una era de sobrecarga de información, por lo que el desafío para las organizaciones es como procesar su conocimiento, seleccionando lo que es importante de lo que no lo es y usar lo mejor de su creatividad. Pese a que el impacto que una efectiva administración del conocimiento puede tener en las organizaciones es relevante y que las organizaciones basadas en el conocimiento son probablemente las ganadoras en el nuevo orden económico (Sallis y Jones, 2002) y que la administración del conocimiento, conocido como Knowledge Management o KM, es un campo creciente y una disciplina académica emergente (Grossman, 2007), se ha escrito muy poco al respecto en el contexto de la educación, lo que es sorprendente, considerando que la educación se trata de la creación y aplicación del conocimiento. Después de todo, *el negocio* de la educación es el conocimiento (Sallis y Jones, 2002).

2.2. MARCO TEÓRICO

La reflexión expuesta en los párrafos precedentes, obliga a efectuar una breve revisión de los conceptos expresados, para poder explorar la forma en que se aplican los sistemas de calidad en las instituciones de educación y descubrir si se hace por la senda más apropiada.

2.2.1. CAPITAL INTELECTUAL: EL CONOCIMIENTO COMO RECURSO ECONÓMICO.

Durante las últimas décadas, hemos sido testigos de un incremento sin precedentes del uso de los términos “intangibles”, “capital intelectual” y “conocimiento” para referirse a al conjunto de factores que representan las fuentes de las ganancias de las corporaciones, pero que en suma corresponden a este recurso clave en la era de la información: Capital Intelectual.

Según el Reporte sobre Capital Intelectual del Proyecto Meritum (MERITUM Project, 2002) El Capital Intelectual es la combinación de los recursos humanos, estructurales (u organizacionales) y relacionales de una organización y Humano, y define estas tres categorías de la siguiente manera:

El capital humano se define como el conocimiento que los empleados se llevan cuando dejan la organización. Incluye el conocimiento, destrezas, experiencias y talentos de las personas. Algo de este conocimiento es único de cada individuo, algo puede ser genérico. Ejemplos de lo anterior son la capacidad de innovación, creatividad, know-how y experiencia previa, capacidad para trabajar en equipo, flexibilidad de funcionario, tolerancia a la ambigüedad, motivación, satisfacción, capacidad de aprendizaje, lealtad, entrenamiento formal y educación.

El capital estructural u organizacional se define como el conocimiento que se queda en la organización al final de cada día de trabajo. Incluye las rutinas organizacionales, procedimientos, sistemas, culturas, bases de datos, etc. Ejemplos de lo anterior son la flexibilidad organizacional, un servicio de documentación, la existencia de un centro de conocimiento, el uso general de las tecnologías de información, la capacidad de aprendizaje organizacional, etc. Algo de este capital

estructural puede estar legalmente protegido y se convierte en “derechos de propiedad intelectual”, legalmente propios de la organización bajo un título separado.

El capital relacional se define como todos los recursos asociados a las relaciones externas de la organización, con sus clientes, proveedores o socios. Incluye la parte del capital humano y estructural implicado en las relaciones de la compañía con sus inversionistas, acreedores, clientes, proveedores, etc., además de la percepción que ellos pueden tener de la organización. Ejemplos de lo anterior son la imagen corporativa, lealtad de clientes, satisfacción de clientes, vínculos con proveedores, poder comercial, capacidad de negociación con entidades financieras, actividades medioambientales, etc.

Como resultado, el Capital Intelectual abarca todo tipo de intangibles, tanto formalmente propios o usados, como informalmente desplegados y movilizados. El Capital Intelectual es más que la simple suma de los recursos humanos, estructurales y relacionales de una organización (Sánchez, 2007), es acerca de cómo dejar que el conocimiento de la organización trabaje para ella y pueda crear valor (Roberts, 1999). Esto se puede alcanzar mediante la institución de la correcta conectividad entre los citados recursos a través de actividades intangibles apropiadas.

2.2.2. ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL – TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM). ADMINISTRANDO PARA LA CALIDAD Y LA EXCELENCIA

8

De acuerdo a Evans y Lindsay (2007), una de las mejores definiciones de “Calidad Total” o “Administración por Calidad Total”, como indistintamente se han usado por largo tiempo y se usan en la presente tesis, emergió en 1992 desde la Alta Dirección de nueve de las mayores corporaciones de los Estados Unidos de Norteamérica en cooperación con los decanos de los Departamentos de Ingeniería y Negocios de las principales universidades y consultoras.

La calidad total es un sistema de administración enfocado en las personas, que busca el continuo incremento en la satisfacción de los clientes y una continua baja en el costo real de los productos y/o servicios. La calidad total es un enfoque sistémico total (no un área o programa separado) y es una parte integral de la estrategia de más alto nivel; funciona horizontalmente a través de las funciones y de los departamentos, involucrando a todos los empleados, desde la cúspide hasta la base, y se extiende hacia atrás y hacia delante para involucrar a la cadena de suministros y a la cadena de clientes. La calidad total hace hincapié en el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como clave del éxito organizacional.

El fundamento de calidad total es filosófico: el método científico. La calidad total incluye sistemas, métodos y herramientas. Los sistemas permiten el cambio, la filosofía permanece constante. La calidad total está anclada en valores que hacen énfasis en la dignidad del individuo y el poder de la acción común.

Similarmente, los mismos autores establecen que entre los muchos filósofos de la calidad, como Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa, Taguchi y otros, hay consenso en que los principios fundamentales de la calidad total son:

- a) Enfoque en los clientes y en los accionistas.
- b) Trabajo en equipo, por todos los integrantes de la organización.
- c) Enfoque en los procesos, soportado en el mejoramiento continuo y en el aprendizaje.

Otra definición, más cercana a filosofía de Deming, establece que la Administración por Calidad Total es un sistema estructurado para lograr la satisfacción de los clientes, empleados y proveedores por medio de la integración del medio ambiente del negocio, mejoramiento continuo, realización de grandes avances con ciclos de mantenimiento, desarrollo y mejora, mientras se cambia la cultura de la organización (Firestone, 2002).

2.2.3. LA ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL EN LA EDUCACIÓN.

Como ya se ha visto, la educación representa uno de las áreas más interesantes y desafiantes para el mejoramiento de la calidad (Evans y Lindsay, 2007). El modelo de administración por calidad total, diseñado originalmente para las industrias, presenta ciertas dificultades no resueltas al aplicarlas al campo de la educación (Crawford y Shutler, 1999), principalmente en relación con la definición del rol de los estudiantes, que se comportan como clientes, empleados, procesos y productos al mismo tiempo (Sahney, Banwet y Karunes, 2004; Helms y Key, 1994; Crawford y Shutler, 1999; Meirovich y Romar, 2006; Sameer y Chiang, 2006).

Es muy posible que esta dificultad se deba a que el modelo mecanicista para el desarrollo organizacional el que describe varias entradas siendo transformadas en salidas por medio de procesos (De Rosnay, 1979; Jackson, 2000; Gharajedaghi, 2006), no sea el correcto para entender las complejas formas en que funcionan las organizaciones educacionales (Petrides y Nodine, 2003).

La educación actual parece verse obligada a una política de “cero defectos”, por modelos económicos, políticas de gobierno, modas, etc., a ser rentable y auto sustentada, y se ha ido encasillando en estos procesos Input-Process-Output (Crawford y Shutler, 1999), que la coartan, restringen y mutilan la habilidad de enseñar a pensar a los alumnos, y como consecuencia está quedando “obsoleta” o cuando menos muy atrasada en relación a la nueva “era del conocimiento” (Rowley, 2000; Mehrotra , 2002; Sallis Y Jones, 2002; Petrides y Nodine, 2003; Limone, Fernández y Marinovic, 2006; Evans y Lindsay, 2007) y debe adaptarse so riesgo de acrecentar aún más la brecha entre los países desarrollados y el resto del mundo (Sallis y Jones, 2002; Colclough et al, 2005).

No obstante lo anterior y, aunque en la mayoría de los casos, las razones originales que las llevaron a implementar un sistema de administración por calidad total fueran presiones gubernamentales, recursos limitados y pérdida de “clientes”, es posible encontrar muchos ejemplos de implementaciones exitosas de sistemas de administración por calidad total en instituciones educativas, en las que el uso de la TQM en la educación permite incrementar su calidad, mejorar su efectividad, reducir costos y conservar sus recursos, (Hazard, 1993).

2.2.4. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL – ORGANIZATIONAL LEARNING (OL). GENERANDO CONOCIMIENTO COMO VENTAJA COMPETITIVA.

A pesar de su popularidad y de la proliferación de literatura en el tema, el “Aprendizaje Organizacional” u “Organizational Learning” sigue siendo un concepto elusivo tanto para investigadores como para administradores (Friedman, Lipshitz y Popper, 2005). La necesidad de aprender, de las organizaciones vistas como entidades holísticas se hace cada vez más pronunciada en esta era de la globalización, favoreciendo el aprendizaje organizacional como medio para crear ventajas competitivas (Khandekar y Sharma, 2006). Mientras más se discute el tema parece haber menos claridad al respecto y aunque existe una aceptación generalizada acerca del la noción de aprendizaje organizacional y su efecto determinante para el éxito y crecimiento de las organizaciones (Khandekar y Sharma, 2006), ninguna teoría o modelo ha sido universalmente aceptada (Popper y Lipshitz, 1998; Khandekar y Sharma, 2006).

Según Friedman, Popper y Lipshitz (2005) y Popper y Lipshitz (1998), lo anterior se debe, principalmente a que se le da una característica *humana* a una entidad *no humana*,

que es una organización. En general, el proceso de aprendizaje de una persona pasa por cuatro etapas: Experiencia, Observación y Reflexión, Abstracción y Generalización, Aplicación y Experimentación (Kolb, 1984). Sin embargo, el proceso de aprendizaje de una organización no debe y no debería ser tratado como una extensión del proceso humano, puesto que (a) a diferencia de los humanos, las organizaciones no son capaces de aprender o bien (b) de manera similar a los humanos, las organizaciones son capaces de aprender, pero el aprendizaje individual y el aprendizaje de una organización difieren en forma radical y (c) gracias a que el aprendizaje produce conocimiento, las organizaciones y sus miembros generalmente conocen, o vienen a conocer, diferentes cosas.

Es claro que el aprendizaje organizacional no es lo mismo que el aprendizaje individual, aún cuando los individuos que aprenden sean miembros de la organización. Hay muchos casos en que las organizaciones saben menos que sus miembros. Aún más, hay casos en que las organizaciones parecen no poder aprender lo que los miembros saben (Argyris y Schön, 1978)

En lo que parece haber consenso es que existen mecanismos de aprendizaje organizacional (OLMs) que son, básicamente estructuras organizacionales a través de las que los diferentes miembros de la organización interactúan con el propósito de aprender (Bhatt, 2001; Friedman, Popper y Lipshitz, 2005; Khandekar y Sharma, 2006), a través de los cuales, las organizaciones recolectan, analizan, diseminan y almacenan información relevante a su desempeño (Popper y Lipshitz, 1998).

2.2.5. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACIÓN.

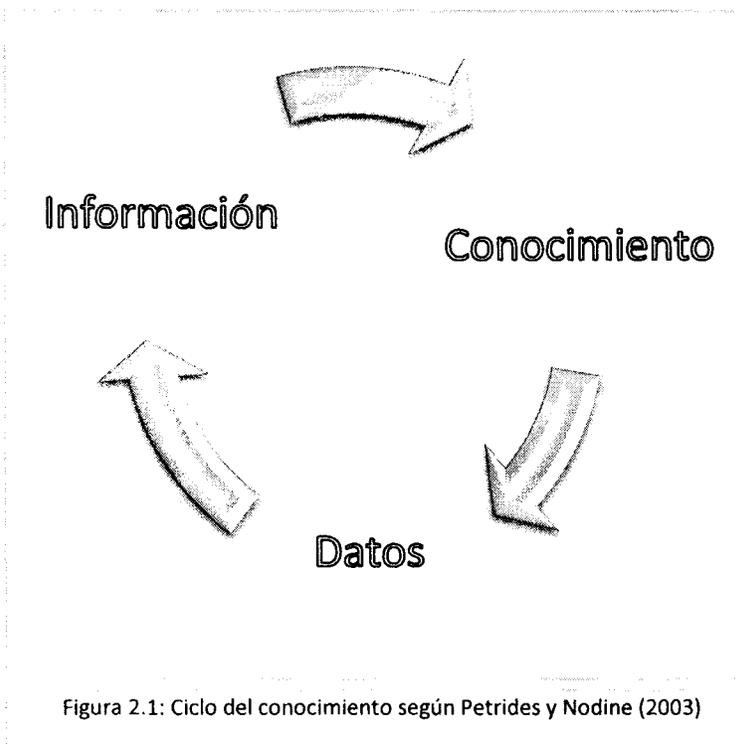
Las mejoras de las instituciones educativas y las reformas educativas tienen que ver con aprendizaje organizacional y renovación. Tanto en la educación como en los negocios, renovar la organización para adaptarse a las siempre cambiantes expectativas de los clientes se ha convertido en una presión constante para los administradores (Mai, 2004). En la literatura de negocios y administración se ha hecho un claro llamado para que los líderes atiendan la mejora continua y la innovación y para operar como una “organización que aprende” (Argyris y Schön, 1978); en otros, esto ha hecho eco en los líderes educacionales; sin embargo, el rol del liderazgo en la educación en la construcción y soporte de el aprendizaje organizacional aparece mucho menos definido (Sallis y Jones, 2002; Mai, 2004).

Según Benson y Dresdow (1998), Las instituciones educativas conducen a las personas en el proceso de aprender. Durante la última década ha habido un interés creciente por medir la calidad del aprendizaje de los estudiantes (a través de su resultado) con el objeto de determinar, si en el futuro, estas personas contarán con las destrezas necesarias para funcionar adecuadamente en las organizaciones aprendientes basadas en el conocimiento del mundo actual. La medición del resultado de la educación – el Output – tiene el potencial de ayudar a la comunidad académica para enfocarse en su misión básica, examinar sus supuestos y crear una cultura cooperativa y de participación dedicada a asegurar la calidad de la educación y permitiría responder preguntas como tan relevantes como “¿Para qué se enseña?”, “¿Por qué se enseña?”, “¿Qué tan bien se enseña?”.

Tal como otros sistemas, las instituciones educativas desarrollan culturas que reflejan sus reglas y estrategias para cumplir su misión y mantener su integridad interna (Bhatt, 2001). Según Bowen, Ware, Rose y Powers (2007), con el correr del tiempo, estas reglas y estrategias operan “en piloto automático” tanto para los estudiantes como para los empleados de las instituciones, convirtiéndose en un mapa mental de “como se hacen las cosas por estos lados” y convirtiéndose en obstáculos recalcitrantes para la introducción de los cambios necesarios para atender las necesidades educacionales actuales. Si se entiende que una institución educativa funcionando como Comunidad de Aprendizaje puede definirse como una organización en la cual todos los miembros adquieren nuevas ideas y aceptan la responsabilidad de desarrollar y mantener la organización, aprovechando las experiencias de todos los miembros y en la que los miembros trabajan juntos, entendiéndose mutuamente y respetando la diversidad; el grado en que las instituciones educativas funcionan como Organizaciones Aprendientes puede no solo influenciar la voluntad de sus empleados para adoptar innovaciones y promover el logro de los estudiantes, sino que también su propio bienestar, sentido de eficacia al trabajar con los alumnos, satisfacción por su trabajo y con ello llevar su institución a un nivel de alto desempeño.

2.2.6. ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO – KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM).
TRANSFORMANDO EL VALOR DEL CONOCIMIENTO EN ACTIVOS NEGOCIABLES.

El conocimiento es un tema muy amplio e intrigante. El conocimiento está en el corazón de nuestra civilización, subyaciendo en todo lo que pensamos, creemos y hacemos, y las preguntas sobre su naturaleza son tan antiguas como la misma civilización. El conocimiento es el motor de la creatividad y de la cultura y define nuestra humanidad. Como consecuencia de lo anterior, el conocimiento representa más que solo información, con la que suele confundirse. Conocimiento es información en uso, y es la interacción de la información con la mente humana lo que le da significado y propósito (Raisinghani, 2000; Bhatt, 2001; Sallis y Jones, 2002), es a la vez una ideología y un proceso, un lente a través del cual las personas perciben el medioambiente organizacional (Metcalf, 2005). Según Petrides y Nodine (2003), el conocimiento se desarrolla en el ciclo continuo que se muestra en la figura 2.1.



Los “datos” pueden entenderse como la extensión de hechos o medidas cuantitativas disponibles para, o acerca de, la organización. Los “datos” se transforman en “información” cuando los seres humanos los ponen en contexto a través de interpretaciones que buscan destacar, por ejemplo, patrones, causas o relaciones. Reportes y documentos de planificación estratégica son ejemplos de información: datos puestos en contexto. La información puede ser compartida o reservada. El “conocimiento”, en cambio, es el entendimiento que se desarrolla a medida que las personas reaccionan y usan la información de la que disponen. El conocimiento puede ser individual y organizacional. Puede ser descrito como una creencia que es justificada a través de discusión,

experiencia y, quizás, acción. Las organizaciones que establecen foros efectivos y procesos para compartir conocimiento, también tienden a sobresalir, llevando a sus nuevos empleados a “ponerse a tono”. En cambio, el conocimiento organizacional puede perderse cuando las personas dejan la organización y se llevan consigo lo que saben.

En acción, la “Administración del Conocimiento” es la decisión consciente de parte de una organización para brindar a su staff los medios que le ayuden a transformar información bien estructurada en un activo intelectual (Sterndale-Bennett, 2001). Tiene que ver con aprovechar la capacidad intelectual de las personas, en sus lugares de trabajo, desplazando a los recursos naturales y al trabajo mismo como recurso económico básico (Drucker, 1993). Para el éxito de una organización, el conocimiento, como una forma de capital, debe ser intercambiable o transferible entre las personas y debe poder crecer (Turban, Aronson y Liang, 2005), lo que supone la creación de estructuras que combinen los más avanzados elementos y recursos tecnológicos con el indispensable “input” de la respuesta humana y la toma de decisiones (Raisinghani, 2000). Fernández (2008), cita a Hanno Roberts del Department of Accounting, Auditing and Law, de la Norwegian School of Management, cuando se hace la pregunta clave “¿Qué queremos decir, exactamente, con economía del conocimiento?”

“la premisa básica consiste en que el conocimiento es el recurso principal de cualquier sistema económico. El conocimiento es un activo intangible, un proceso, una dinámica – es como el agua-.”

“La Gestión del conocimiento implica igualmente concentrarse en un intercambio de información intangible en lugar de bienes, en donde desempeñan importantes funciones la información, la conexión entre las partes del intercambio y la acumulación por medio del aprendizaje en vez del almacenamiento físico del inventario....El conocimiento se distribuye por redes”.

La “Administración del Conocimiento” incluye la creación, evolución, intercambio y aplicación de nuevas ideas en bienes y servicios comercializables para lograr el éxito de una empresa, nación o gobierno (Raisinghani, 2000; Bhatt, 2001; Sterndale-Bennett, 2001).

El conocimiento se encuentra en las experiencias, habilidades y actitudes de las personas. También es dinámico, en el sentido de que es temporal. La posesión del conocimiento, por lo tanto es distinta a la propiedad de un activo físico. Por el contrario, está ubicado en una amplia gama de personas que son los portadores del conocimiento, los que se consideran el Capital Intelectual de una organización (Fernández, 2008)

En los últimos años, la Administración del Conocimiento y el Capital Intelectual se ha convertido en tema de discusión relevante en la literatura de negocios y, tanto las comunidades académicas como las de negocios creen que por la vía de apalancar el conocimiento, una organización puede sostener sus ventajas competitivas de largo plazo (Bhatt, 2001).

En una reunión del Instituto Universitario Euroforum - Escorial, el Sr. Cristóbal Montoro, Secretario de Estado de Economía del Gobierno Español sostuvo que “la realidad económica pone de manifiesto que cada día es mayor el valor de los bienes intangibles de las compañías, entre los que incluyen, obviamente, el capital humano, incrementándose la diferencia entre el valor en libros y el valor de mercado, y ésta es una de las razones que contribuyen a explicar la diferencia entre el valor de mercado de una compañía con su valor en libros” (Fernández, 2008).

Con profundas raíces en el aprendizaje organizacional y en la innovación, la idea de la administración del conocimiento no es nueva; sin embargo, la aplicación de las tecnologías de información para facilitar la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del previamente incodificable conocimiento organizacional es reciente y una de las principales iniciativas en las organizaciones (Raisinghani, 2000; Turban, Aronson y Liang, 2005). El aprendizaje continuo es una absoluta necesidad en la medida en que el conocimiento “al día” se convierte en la moneda de cambio de la sociedad y los negocios. Para poder transformar sus activos intelectuales en “valor económico”, las empresas deben explotar su conocimiento por medio de una fuerte colaboración con sus comunidades internas y externas, (dado que el conocimiento se encuentra disperso a lo largo y ancho de toda la organización), desarrollando una atmósfera de apertura y confianza que la apoye, de manera de apalancar efectivamente el conocimiento de sus empleados para lograr ventajas competitivas y desarrollar procesos de negocios que puedan obtener ventajas de su arquitectura de tecnologías de información (Dougherty, 1999; Raisinghani, 2000; Asllani y Luthans, 2003).

2.2.7. LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EDUCACIÓN.

Las organizaciones educacionales – ya sean escuelas, colegios, universidades o sistemas – no son máquinas. Esto es, el modelo de la máquina para el desarrollo organizacional el que describe varias entradas siendo transformadas en salidas por medio de procesos (De Rosnay, 1979; Jackson, 2000; Gharajedaghi, 2006), no es particularmente correcto o útil para entender las complejas formas en que funcionan las organizaciones educacionales (Petrides y Nodine, 2003). Es más útil considerar a las organizaciones educacionales como sistemas sociales adaptativos en las que las personas cooperan para lograr propósitos comunes. Los organismos se recrean a sí mismos a través de la transformación de la materia y la energía, tal como los ecosistemas rejuvenecen a través de ciclos y estaciones (De Rosnay, 1979; Jackson, 2000; Gharajedaghi, 2006), las organizaciones educacionales crecen y se revitalizan a sí mismas a través del conocimiento que crean, de sus procesos para traspasar este conocimiento a otros y de los intercambios y relaciones que abrigan y fomentan entre las personas (Petrides y Nodine, 2003).

El uso del método de administración del conocimiento en la educación, permite el fomento de mayor inteligencia, conocimiento práctico (saber hacer) y efectividad de la

administración de la institución de educación (Petrides y Nodine, 2003; Metcalfe, 2005; Prayong y Tasapong, 2007). Se ha demostrado que los beneficios de usar un sistema de administración del conocimiento en este tipo de organizaciones, se agrupan en cinco categorías: en los procesos de investigación, en los procesos de desarrollo de currículum, en los servicios a los estudiantes y ex alumnos, en los servicios administrativos y en la planeación estratégica (Metcalfe, 2005; Prayong y Tasapong, 2007).

Proveniente de la “industria” y los “negocios”, suele asociarse a la administración del conocimiento con conceptos de “valor” (económico), que suelen estar en conflicto con la misión de bien público de colegios y universidades, por lo que, el desafío para aquellos que crean y llevan a cabo estrategias de administración del conocimiento es que deben estar muy conscientes de las diferencias entre la educación y la industria. (Raisinghani, 2000; Metcalfe, 2005). Si lo anterior se logra, la administración del conocimiento tiene un gran potencial para ayudar a la educación – especialmente la superior – en su esfera de participación de conocimiento con propósitos de colaboración y aprendizaje (Metcalfe, 2005), por lo que tienen oportunidades significativas de aplicar las prácticas de administración de conocimiento para sostener y apoyar cada parte de su misión (Milam, 2001), ya que proveer a otros con experiencias en el uso y participación de datos e información en la toma de decisiones, es en sí mismo, un proceso educacional (Petrides y Nodine, 2003).

Sallis y Jones en su Libro Knowledge Management in Education (2002) plantean que la educación será absolutamente transformada por la tecnología por lo que la administración del conocimiento en la educación tendrá el gran desafío de vencer el analfabetismo digital como requisito para superar la brecha digital entre las naciones y la inclusión social y citan a Kofi Annan, Premio Nobel de la Paz en 2001 y Secretario General de las Naciones Unidas entre 1997 y 2006

A la gente le faltan muchas cosas: trabajo, refugio, comida, asistencia sanitaria y agua potable. Hoy, ser aislado de los servicios básicos de telecomunicaciones es una carencia casi tan aguda como esas privaciones y puede, efectivamente, reducir las oportunidades de encontrar sus soluciones.

2.2.8. ¿Y DÓNDE QUEDA EL E-LEARNING?

El método con que se educa a cada generación debe reflejar la forma en que la sociedad funciona cada día (Raisinghani, 2000), por lo que, según Milam (2001), el e-Learning es una de las más importantes prácticas de Knowledge Management, algo con lo que uno esperaría que las instituciones educacionales tuvieran ventaja, ya que el crecimiento exponencial de Internet está teniendo un impacto dramático en el aprendizaje (Sallis y Jones, 2002); sin embargo, las oportunidades de e-learning están concebidas frecuentemente para estudiantes vistos como clientes en línea, no como “empleados” capitalizando su conocimiento como activo intelectual (Sallis y Jones, 2002, SENCE, 2006). El enfoque de la administración del conocimiento en el e-Learning debe ser como “conocimiento just-in-time”, entregado en cualquier lugar y en cualquier momento, con el tradicional “curso” desmembrado en “pedazos de conocimiento” (Raisinghani, 2000; Sallis y Jones, 2002; Sacristán, 2006).

La necesidad de aprender, de las organizaciones vistas como entidades holísticas se hace cada vez más pronunciada en esta era de la globalización, favoreciendo el aprendizaje organizacional como medio para crear ventajas competitivas (Khandekar y Sharma, 2006). Si el aprendizaje es el elemento central para mover las organizaciones hacia la calidad, entonces el equipo administrativo debe convencerse y ser capaz de identificar los beneficios y las mejoras reales que produce. (Turner, 2006)

Dos tercios de setecientas empresas encuestadas en un grupo de estudios de Delphi, usan recursos “en línea” para el entrenamiento de su personal (Milam, 2001) en la modalidad “In house university” (Sallis y Jones, 2002); sin embargo, no es suficiente, poner la tecnología en manos de los educadores y esperar que mejoren las escuelas y la calidad de la educación (Raisinghani, 2000). Los educadores deben ser educados en el uso de los recursos tecnológicos para la educación a distancia o para la educación tradicional en clases cara-a-cara tradicionales, de la misma manera que los profesionales de la administración del conocimiento lo hacen en el mundo de los negocios (Raisinghani, 2000; Sallis y Jones, 2002; Sacristán, 2006)

2.2.9. RELACIONANDO ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL, APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA ERA DEL CAPITAL INTELECTUAL.

En el incierto y ambiguo medio ambiente actual, la administración del conocimiento en los negocios es un factor necesario e importante para la supervivencia de la organización; similarmente, para mantener ventajas competitivas, las organizaciones necesitan un enfoque de Calidad Total en su administración, que les hace percibir su propio conocimiento como una fuente potencial para estas ventajas (Zhao y Bryar, 2001). Por otra parte, los recursos basados en el conocimiento incluyen todas las habilidades intelectuales de los miembros de la organización, así como su capacidad de aprender y adquirir más conocimiento (Yu-Yuan y Ya-Hui, 2005). Como se ha puede ver en la literatura, los tres conceptos se relacionan a distintos niveles.

Por un lado, algunos sugieren que el Aprendizaje Organizacional y la Administración del Conocimiento se contienen entre si y otros incluso sugieren que la innovación se relaciona estrechamente con el aprendizaje organizacional (Bhatt, 2001; Yu-Yuan y Ya-Hui, 2005). Sallis y Jones (2002) citando a Peter Senge, plantean que la tasa de aprendizaje de las organizaciones puede llegar a ser la única fuente sostenible de ventajas competitivas.

Desde el punto de vista de los recursos, una ventaja competitiva puede provenir solo de recursos escasos, valiosos y difíciles de imitar. Estos recursos son, frecuentemente los intangibles del capital humano o social; sin embargo, la posesión del conocimiento no basta lograr una ventaja competitiva, dado que debe ser administrado, desarrollado con estructuras y sistemas, por lo que parece Yu-Yuan y Ya-Hui (2005) sugieren que un ambiente de aprendizaje organizacional facilita y desarrolla la administración del conocimiento, en conexión con una cultura de apoyo, estrategias de aprendizaje y sistemas de IT, y proponen lo siguiente:

Quando se usan las estrategias correctas de Administración del Conocimiento cuando las organizaciones utilizan sus iniciativas de KM – creación de conocimiento, acceso al conocimiento, transferencia de conocimiento y aplicación de conocimiento – la innovación organizacional será positivamente influenciada.

Mientras más grande sea el proceso de aprendizaje dentro de una organización, más exitosa será la administración del conocimiento y su resultado como innovación organizacional en el interior de la entidad.

Por otra parte, otros sugieren que a nivel del “día a día” de las organizaciones, las operaciones y los procesos demuestran una fuerte relación interactiva entre Administración por Calidad Total y Administración del Conocimiento (Todd y Asay, 1999; Zhao y Bryar, 2001), particularmente en las áreas de de mejoramiento continuo y

“empoderamiento” de la fuerza de trabajo (Yu-Yuan y Ya-Hui, 2005) y que los círculos de calidad pueden ser usados indistintamente como herramienta de calidad y como herramienta de Administración del Conocimiento (Zetie, 2002).

También existen propuestas inversas, en las que la Administración del conocimiento contribuye al éxito de la Administración por Calidad Total, por ejemplo, Eldridge, Balubaid y Barber (2006), proponen una relación inversa: usar las tecnologías de Administración del Conocimiento para respaldar el cálculo de costos de la calidad (o de la falta de calidad). Firestone dice que:

En suma, las contribuciones de la Administración del Conocimiento a la Calidad Total son indirectas, pero pueden tener un impacto positivo dominante en la transformación del conocimiento en la Administración por Calidad Total y, a través de este impacto, puede afectar las decisiones de la Administración de Calidad y los procesos de negocios.

Quizás la idea dominante del enfoque de la administración del conocimiento es ser “Centrada en el cliente” (Milam, 2001; Petrides y Nodine, 2003) y desde el punto de vista de la Administración por Calidad Total, las organizaciones que se enfocan en los clientes, por medio de construir la confianza del equipo de trabajo, incrementan su calidad de servicio hacia sus clientes concentrándose en la habilidad de la organización para aprender y crear soluciones innovadoras y creativas (Sallis y Jones, 2002; Yu-Yuan y Ya-Hui, 2005). Según Evans y Lindsay (2007), la Calidad Total es una propuesta de Administración que se enfoca en la Calidad con el propósito de mejorar la efectividad organizacional y su flexibilidad y que produce un cambio en la cultura de organización desde su más alta dirección. Mientras se produce esta transformación, con la participación y compromiso de todos los empleados que aplican todos sus conocimientos y habilidades, en forma natural se produce la transferencia de conocimiento a toda la organización y que genera nuevos datos, aprendizaje y nuevo conocimiento. Yu-Yuan y Ya-Hui (2005), hacen una tercera proposición al respecto

Los conceptos más importantes de la Administración por Calidad Total contribuyen a las iniciativas organizacionales de Administración del Conocimiento. Mientras más exitosa es la puesta en práctica de la Administración por Calidad Total, más exitosa es la Administración del Conocimiento y su resultado como innovación organizacional.

Zetie (2002) y también Yu-Yuan y Ya-Hui (2005) formulan modelos conceptuales que relacionan TQM, OL y KM en la innovación organizacional como el que se muestra en la figura 2.2

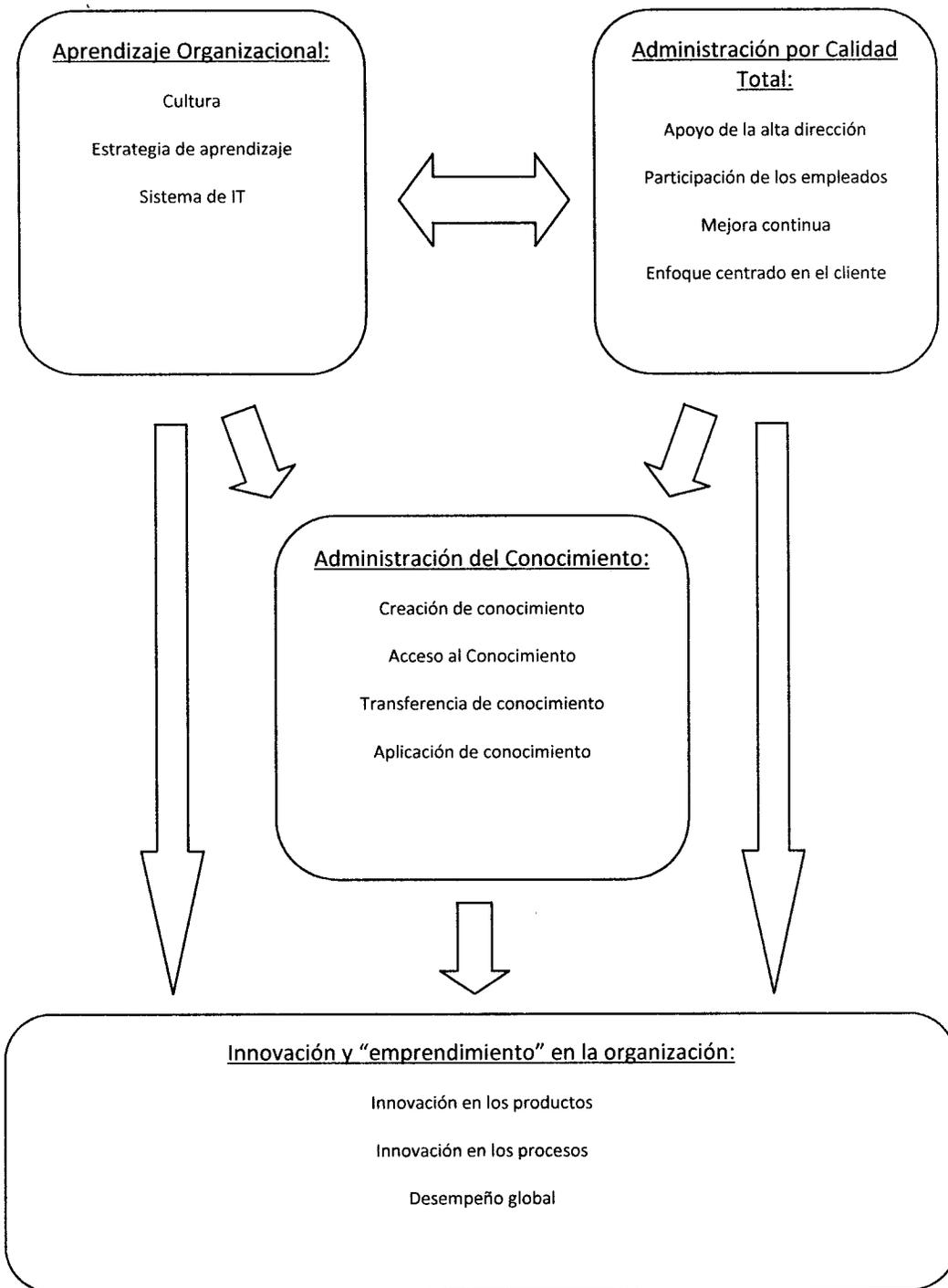


Figura 2.2: Modelo conceptual de Zhao y Bryar (2005). Adaptación

2.3. EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD (MÉXICO) PARA LA EDUCACIÓN EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO. COMPARACIÓN CON EL PREMIO MALCOLM BALDRIGE.

2.3.1. EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD DE MÉXICO. LA EDUCACIÓN: UN CRITERIO PENDIENTE.

Por definición, el Premio Nacional de Calidad de México, no incluye un criterio específico para tratar el tema de la educación. De la revisión del Modelo Nacional Para la Calidad Total que publica el Consejo Técnico del Premio Nacional de Calidad de México en su página de Internet (Instituto Para el Fomento de la Calidad Total, 2007a) se establece que:

El Modelo Nacional para la Calidad Total no es prescriptivo, es decir, promueve el empleo de prácticas o herramientas acordes a las características particulares de la organización y su entorno, y no se basa en ninguna teoría o corriente, ni pretende prescribir o proponer como obligatoria alguna teoría, técnica o herramienta específica de calidad...

... El Modelo Nacional para la Calidad Total es una guía que define y representa a cualquier organización como un sistema. El énfasis de esta definición radica en el entendimiento integral de su funcionamiento para provocar la mejora continua...

... El Modelo Nacional para la Calidad Total juega un papel clave en el apoyo a las organizaciones Mexicanas para orientar a las organizaciones hacia un proceso de cambio que las lleve a la competitividad, ya que implica el desarrollo de sistemas y prácticas diferenciadoras que llevan de manera implícita los elementos clave de la competitividad en la forma de administrar...

... El Modelo Nacional para la Calidad Total por su capacidad para desarrollar una cultura de gestión caracterizada por el enfoque a resultados, la mejora continua, la innovación, agilidad, como estrategias para la creación de valor es un instrumento valioso para impulsar la competitividad en la forma de administrar de las organizaciones Mexicanas...

El modelo y la guía de participación que lo complementa (Instituto Para el Fomento de la Calidad Total, 2007b), establece una serie de visitas a la organización en las que se evalúan una serie de criterios que se califican con un sistema de puntajes ponderados en el que la Categoría Procesos (criterios 1 al 7) representa el 70% de la calificación final y la Categoría Resultados (criterio 8), el 30% restante. Los ocho criterios y su descripción, como aparece en el texto del modelo son los siguientes:

1. Clientes:

- a. **Conocimiento de clientes y mercados:** la forma en que la organización actualiza su conocimiento sobre las necesidades y preferencias completas de sus clientes, usuarios finales y mercados, en el corto y largo plazo; así como, las oportunidades para adelantarse a las expectativas de sus clientes y su posición frente a la competencia. También incluye la forma en que su organización evalúa la participación en el mercado y la satisfacción y lealtad de sus clientes.
 - b. **Relación con los clientes:** la forma en que la organización administra la respuesta a las necesidades y oportunidades detectadas y promueve la construcción y fortalecimiento de relaciones positivas y de largo plazo con sus clientes.
2. **Liderazgo:**
- a. La manera en que se ejerce un liderazgo visionario, participativo y ético, que crea una cultura que sustenta la competitividad y la viabilidad de la organización en el largo plazo.
3. **Planeación:**
- a. **Planeación estratégica:** la forma en que la organización define sus objetivos y estrategias prioritarios, para aprovechar las oportunidades del entorno, obtener un mejor desempeño integral una mejor posición competitiva y permanencia en el largo plazo.
 - b. **Planeación operativa:** la forma en que los objetivos organizacionales y estrategias son desplegados en la organización.
4. **Información y conocimiento:**
- a. **Información:** la forma en que se administra la información para la planeación, evaluación, mejora e innovación de sus productos, servicios y procesos de la organización.
 - b. **Conocimiento organizacional:** la forma en que la organización estimula la identificación, generación, documentación y aplicación generalizada del conocimiento para apoyar el logro de sus objetivos y estrategias.
5. **Personal:**
- a. **Sistemas de trabajo:** la forma en que la organización diseña el trabajo y crea una estructura de alto desempeño.
 - b. **Desarrollo humano:** La forma en que la organización desarrolla conocimientos, habilidades y actitudes, definidos a partir del diseño del trabajo y la planeación estratégica, con la finalidad de lograr el desarrollo del personal y el alto desempeño de la organización.

- c. Calidad de vida: la forma en que la organización mejora la satisfacción, salud y bienestar de su personal en el trabajo y por el trabajo mismo; la relación laboral entre los integrantes y entidades externas y la promoción del bienestar de la familia del personal.

6. Procesos:

- a. Diseño de productos, servicios y procesos: la forma en que la organización genera ventajas competitivas, a través del diseño de productos, servicios y procesos, que permiten responder y anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios.
- b. Administración de procesos: la forma en que la organización entrega sus productos y servicios, a través de procesos competitivos para responder a los requerimientos, necesidades y expectativas, de sus clientes, usuarios y mercados y logra los objetivos estratégicos de la organización.

7. Responsabilidad social:

- a. Ecosistemas: la forma en que la organización asegura la existencia de recursos para las generaciones futuras a través de un enfoque de desarrollo sustentable en su operación, considerando la realización de acciones para la recuperación de los ecosistemas y la educación ambiental.
- b. Desarrollo de la comunidad: la forma en que la organización asume un compromiso con el bienestar social de su comunidad.

8. Competitividad de la organización:

- a. Resultados de valor creado para los clientes: resultados de valor creado para los clientes y usuarios y la relación causal con los procesos, sistemas y la competitividad alcanzada.
- b. Resultados de valor creado para el personal: resultados de valor creado para el personal y su relación causal con el mejoramiento de sus procesos, sistemas y competitividad de la organización.
- c. Resultados de valor creado para la sociedad: resultados de valor creado para la sociedad y su relación causal con los procesos, sistemas y competitividad de la organización.
- d. Resultados de valor creado para los accionistas: resultados de valor creado para los accionistas y su relación causal con los procesos y sistemas organizacionales.

En la descripción de los procesos establece que la importancia relativa de los siete elementos del modelo es equivalente y que “en ausencia de cualquiera de sus elementos, el sistema organizacional estaría fracturado”

En su versión 2008 (Instituto Para el Fomento de la Calidad Total, 2008a; Cantú, 2008), el modelo cambia su enfoque desde la Calidad a la Competitividad, sobre la base de que:

En México, ante los nuevos retos que impone la globalización, son muchos los cambios que en los niveles público y privado se tienen que realizar para competir en el nuevo entorno. Los hay de tipo macro, como es el caso de las políticas económicas, la educación y la infraestructura del país; y aquellos que están bajo control de las propias organizaciones como son la búsqueda de la eficiencia operativa, la tecnología y los sistemas de información.

El Modelo Nacional para la Competitividad gira en torno al proceso de cambio hacia nuevas formas de gestión enfocadas a responder a los retos de una economía global. Otra de las características del Modelo Nacional para la Competitividad, es la capacidad para guiar a las organizaciones en la ubicación de sus prácticas en el contexto de las estrategias, competencias y capacidades.

Los enfoques tradicionales de calidad total se han centrado en la mejora de sistemas, procesos y productos, que si bien conducen a la eficiencia operativa, por sí mismos no representan en la actualidad una ventaja competitiva: las organizaciones para poder optimizar e innovar sus sistemas, procesos, productos, servicios y modelo de negocio deben desarrollar una reflexión estratégica que los conduzca al establecimiento de nuevas prácticas para el logro de sus planteamientos con un impacto positivo en el desempeño.

Una propuesta clave en el Modelo es que toda organización necesita:

a) Conocer profundamente el entorno cambiante en el que se desempeña y su ubicación competitiva dentro del mismo.

b) Reflexionar respecto al rumbo y las estrategias que aplica; así como a la definición de iniciativas innovadoras capaces de responder satisfactoriamente a las dinámicas del entorno.

c) Identificar sus ventajas competitivas y capacidades organizacionales clave, a través de las cuales ejecuta sus estrategias para el logro de resultados de competitividad y sustentabilidad.

El modelo se conceptualiza como se muestra en la figura 2.3, y se definen los aspectos más relevantes que lo conforman, tales como el liderazgo, la planeación, el mercado y los clientes, los procesos, el personal, la información y conocimiento y el desarrollo sostenible.

Se evalúa en términos de Resultados de Competitividad y Productividad, Reflexión Estratégica y Ejecución.

En relación a la información y conocimiento, establece que:

Este impulsor considera la forma cómo se proyecta y alinea el sistema de información y los procesos para la generación de conocimiento, con los objetivos y prioridades de la organización, su estructura y modo de operar.

Asimismo, plantea la reflexión estratégica sobre los principales conocimientos con los que cuenta actualmente la organización, la conformación del capital intelectual y las prioridades para su desarrollo.

Incluye aspectos relacionados con la consolidación de la operación del sistema de información, de los procesos de generación y administración del conocimiento organizacional, de toma de decisiones y la manera cómo se incrementa la comprensión del sistema organizacional.

También comprende el impacto de este elemento en la competitividad de la organización, el fortalecimiento de las capacidades organizacionales y en mejorar la posición respecto a los principales competidores.

En la guía de participación (Instituto Para el Fomento de la Calidad Total, 2008b), figuran las catorce categorías de participación entre las que se incluyen: Instituciones Educativas Nivel Básico, Instituciones Educativas Nivel Medio Superior, Instituciones Educativas Nivel Superior. Al igual que en el modelo anterior, estas tres categorías son tratadas como cualquier organización sin un criterio específico que tome en cuenta las particularidades tratadas previamente en esta revisión bibliográfica.



Figura 2.3: Modelo Nacional para la Competitividad 2008 - México

“The Baldrige Criteria for Performance Excellence” proporciona una perspectiva sistémica para entender la administración de excelencia. Refleja prácticas administrativas validadas y de vanguardia contra las que las organizaciones pueden auto compararse. Con su aceptación internacional como modelo de desempeño de excelencia el criterio Baldrige representa un lenguaje común para la comunicación entre organizaciones para compartir “las mejores prácticas” (NIST 2008). En su sección “Education Criteria for Performance Excellence”, se establecen adaptaciones específicas del modelo de calidad de Estados Unidos, para el rubro de educación, que ha sido actualizado hasta su versión 2008 (NIST, 2007; NIST, 2008).

El procedimiento de acreditación es similar al del Premio Nacional de Calidad Mexicano, con una serie de visitas y auditorías que tienen por objeto evaluar siete criterios que se califican con un sistema de puntajes ponderados en el que la Categoría Procesos (criterios 1 al 6) representa el 55% de la calificación final y la Categoría Resultados (criterio 7), el 45% restante. Adicionalmente se efectúa un perfil de la organización – sin evaluación – que tiene por objeto lograr una “fotografía” de la organización para determinar las influencias clave en la forma que opera la institución y los desafíos clave que enfrenta. Esto permitirá, al final de proceso de evaluación, obtener el valor agregado extra de estimar el grado de “alineación” de la institución con sus desafíos predominantes.

Los siete criterios y su descripción, como aparece en el texto del modelo son los siguientes:

1. Liderazgo: describe como los altos líderes de la institución, la guían y la sustentan. También se examinan su gobierno y la manera en que dirige sus responsabilidades éticas, legales y con la comunidad.
 - a. Liderazgo superior: describe la manera en que los líderes superiores guían y sustentan a la institución.
 - b. Gobierno y Responsabilidades Sociales: describe el sistema de gobierno de la institución y la forma en que enfrenta sus responsabilidades con el público, asegura su comportamiento ético y practica una “buena ciudadanía”.
2. Planeación estratégica: examina la manera en que la organización elabora sus objetivos estratégicos y planes de acción; también examina la forma en que estos son desplegados, cómo modificados si las circunstancias lo requieren y como son medidos.

- a. Desarrollo de la estrategia: describe la manera en que la organización determina sus retos estratégicos y sus ventajas. Describe la manera en que la organización establece su estrategia y sus objetivos estratégicos para enfrentar estos retos y amplifica sus ventajas.
 - b. Despliegue de la estrategia: describe la forma en que la organización convierte sus objetivos estratégicos en planes de acción con sus respectivos indicadores de desempeño. Proyecta el desempeño futuro en relación a comparaciones con dichos indicadores.
3. Enfoque en los estudiantes, los *stakeholders*¹ y el mercado: examina la forma en que la organización determina los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los estudiantes, accionistas y el mercado. También examina la forma en que la organización construye relaciones con los estudiantes y los accionistas y determina los factores clave que atraen a los estudiantes y los llevan, junto a los accionistas a una situación de lealtad, persistencia de los estudiantes, mejores servicios y programas educacionales y sustentabilidad de la organización.
 - a. Conocimiento del mercado, estudiantes y accionistas: describe la forma en que la organización determina los requerimientos, necesidades, expectativas para asegurar la relevancia de los programas educacionales, oferta académica y servicios, con el fin de desarrollar oportunidades para nuevos programas, ofertas y servicios y para crear un clima global que conduzca al aprendizaje y desarrollo para todos los estudiantes.
 - b. Relaciones y satisfacción de los estudiantes y accionistas: describe la forma en que la organización construye estas relaciones, para atraer, satisfacer y retener a los estudiantes y accionistas para incrementar su lealtad, así como la forma en que se determina el grado de satisfacción de ambos.
4. Medición, análisis y administración del conocimiento: examina la forma en que la organización selecciona, recolecta, analiza, administra y mejora sus datos, información y activos intelectuales y cómo administra sus tecnologías de información. También examina la forma en que estudia esta información y la utiliza para mejorar su desempeño.
 - a. Medición, análisis y mejoramiento del desempeño organizacional: describe la forma en que la organización mide, analiza, alinea, revisa y mejora el desempeño operacional y el de los estudiantes por medio del uso de datos e información en todos los niveles y en todas las partes de ella. Describe la

¹ La traducción literal de Stakeholder es “tenedor de apuestas”, pero en el contexto de esta tesis debe entenderse como las partes interesadas o los grupos de interés, es decir, los propietarios, accionistas o sostenedores de una institución educativa.

forma en que la organización usa la información – en forma sistemática – para mejorar sus procesos.

- b. Administración de la información, tecnología y conocimiento: describe la forma en que la organización se asegura de la calidad y disponibilidad de los datos necesarios, información, software y hardware para toda su fuerza de trabajo, estudiantes y accionistas, proveedores, socios y colaboradores. Describe también la forma en que la organización construye y administra sus recursos de conocimiento.
5. Enfoque en la fuerza de trabajo: examina la forma en que la institución entabla, administra y desarrolla a su fuerza de trabajo para utilizar todo su potencial de manera consistente con la misión global de la institución, su estrategia y planes de acción. Asimismo, examina la forma en que la institución evalúa sus necesidades de habilidades y capacidades de la fuerza de trabajo, con el fin de construir un ambiente de trabajo que conduzca a su fuerza de trabajo al alto desempeño.
- a. Compromiso de la fuerza de trabajo: describe la forma en que la organización entabla, compensa y retribuye a la fuerza de trabajo para lograr el alto desempeño. Describe cómo se desarrollan los miembros de la fuerza de trabajo – incluidos los líderes – para lograr el alto desempeño. Describe la forma en que se evalúa el compromiso de la fuerza de trabajo y se usan los resultados para lograr un nivel de desempeño más alto.
 - b. Ambiente de trabajo: describe la forma en que la organización administra las habilidades y capacidades de la fuerza de trabajo para cumplir con la labor de la organización. Describe como la organización mantiene un clima de trabajo seguro, sin riegos y de apoyo a la fuerza de trabajo.
6. Administración de los procesos: este criterio examina la forma en que la organización determina sus competencias esenciales y sistemas de trabajo, así como la manera en que diseña, administra y mejora sus procesos críticos para la puesta en práctica de los sistemas de trabajo que otorguen valor a los estudiantes y accionistas y alcancen éxito y sustentabilidad organizacional. Asimismo determina su grado de alistamiento ante potenciales emergencias.
- a. Diseño sistemas de trabajo: describe la forma en que la organización determina sus competencias esenciales y diseña sus sistemas de trabajo y procesos críticos para otorgar valor a los estudiantes y accionistas, maximizar el aprendizaje y éxito de los estudiantes, prepararse para potenciales emergencias y alcanzar éxito organizacional y sustentabilidad.
 - b. Administración y mejoramiento de procesos de trabajo: describe la forma en que la organización pone en práctica, administra y mejora sus procesos

críticos para otorgar valor a estudiantes y accionistas y alcanzar éxito y sustentabilidad como organización.

7. Resultados: examina el desempeño y mejoramiento de la organización en todas sus áreas críticas – resultados del aprendizaje de los estudiantes, resultados enfocados en los estudiantes y accionistas, resultados financieros, presupuestarios y de mercado, resultados enfocados en la fuerza de trabajo, efectividad de los procesos y resultados del liderazgo. Los niveles de desempeño son examinados en relación con los de los competidores y con otras organizaciones que ofrezcan programas y servicios similares.
 - a. Resultados de los estudiantes: resume los resultados críticos del aprendizaje de los alumnos. Divide los resultados de acuerdo a los segmentos de mercado y tipos de estudiantes, según sea apropiado. Incluye datos comparativos adecuados, relacionados con competidores y con organizaciones y poblaciones estudiantiles similares.
 - b. Resultados enfocados en los estudiantes y accionistas: resume los resultados críticos enfocados en los estudiantes y en los accionistas, que logren la satisfacción y valor percibido por ambos grupos incluyendo su lealtad. Segmenta e incluye datos comparativos como sea conveniente.
 - c. Resultados financieros, presupuestarios y de mercado: resume datos críticos del desempeño financiero, presupuestario de de mercado de la organización; los segmenta e incorpora datos comparativos según sea apropiado.
 - d. Resultados orientados a la fuerza de trabajo: resume resultados orientados a la fuerza de trabajo, a su compromiso con la organización y al ambiente laboral. Segmenta los resultados e incorpora datos relativos apropiados para adecuarse a la diversidad de la fuerza de trabajo.
 - e. Resultados de la efectividad de los procesos: resume los resultados críticos del desempeño operacional que contribuyan a maximizar el aprendizaje de los estudiantes y al mejoramiento de la efectividad de la organización, incluyendo el alistamiento para emergencias. Segmenta los resultados por programas, oferta académica y servicios, por procesos y sedes y por segmentos estudiantiles y de mercado, incluyendo datos comparativos adecuados.
 - f. Resultados del liderazgo: resume los resultados críticos del liderazgo y gobierno de la organización, incluyendo evidencia del cumplimiento del plan estratégico, comportamiento ético, responsabilidad fiscal, conformidad legal, responsabilidad social y “ciudadanía organizacional”. Segmenta los resultados por unidades de trabajo e incluye datos comparativos adecuados.

2.3.3. COMPARACIÓN ENTRE AMBOS MODELOS.

Se puede ver que los modelos usados para el Premio Nacional de Calidad de México, si bien muy actuales y completos desde el punto de vista de la Administración por Calidad Total, son de carácter general y fundamentalmente orientados a la industria productiva y de servicios, en la que se aplica el modelo mecanicista de la organización de Input-Process-Output (De Rosnay, 1979; Jackson, 2000; Gharajedaghi, 2006) y, pese a que en las categorías de participación, se incluyen las “Instituciones educativas”, no hay mención de criterios específicos que permitan abordar las particularidades de la educación como las sugieren algunos autores, tales como la especial relación entre los alumnos y profesores (Sahney, Banwet y Karunes, 2004; Helms y Key, 1994; Crawford y Shutler, 1999; Meirovich y Romar, 2006; Sameer y Chiang, 2006), la educación a distancia, o la modalidad e-learning (Sallis y Jones, 2002, SENCE, 2006) y parece ser – no se indica – que los estudiantes deben ser considerados como clientes para la aplicación del modelo y participación en el concurso.

Más aún, al estudiar la lista de ganadores que se indican en las mismas “Guía de Participación”, se descubre que la primera vez que aparece una institución de educación, clasificada como tal, es en el año 2003, ya que anteriormente se catalogadas como empresas de servicios, como el caso del Instituto Real de San Luis y la Universidad Tecnológica de León, ambas ganadoras en el año 2000, en la categoría “Mediana de Servicios” (Instituto Para el Fomento a la Calidad Total, A.C., 2007b, 2008b).

Por último, si bien existe en forma difusa, no es clara la vinculación de los criterios de evaluación con los conceptos revisados en el punto 2.2 de este capítulo, principalmente por la falta de definición de indicadores específicos para la educación (Van den Berghe, 1997; Vinet, 2004) o aquellos que se relacionen con Capital Intelectual, Aprendizaje Organizacional y Administración del Conocimiento, quedando estos a discreción del evaluador en el modelo vigente hasta el año 2007 (Instituto Para el Fomento a la Calidad Total, A.C., 2007b). En el modelo vigente desde el año 2008, se abordan algunos de los conceptos de administración del conocimiento, pero con un enfoque centrado, principalmente, en los sistemas de información y tecnologías de información.

Por lo revisado previamente, esta falta de claridad podría estar dejando en desventaja a las instituciones educativas mexicanas frente a este “nuevo mundo” en permanente estado de cambio de la era del conocimiento (Sallis y Jones, 2002).

Las adaptaciones particulares del criterio Baldrige para la categoría de educación, parecen resolver – al menos parcialmente – los inconvenientes relacionados con los roles de los estudiantes y profesores que mencionan algunos autores (Sahney, Banwet y Karunes, 2004; Helms y Key, 1994; Crawford y Shutler, 1999; Meirovich y Romar, 2006; Sameer y Chiang, 2006). La exigencia de indicadores claves y menciones explícitas relacionadas a los conceptos teóricos revisados en este capítulo, permiten esbozar su correlación y actualidad, lo que respalda la aseveración de estar a la vanguardia en el tema (NIST, 2008).

Una simple lectura del criterio Baldrige permite deducir que parece estar mejor adaptado y actualizado – incorporando los elementos de capital intelectual y administración del conocimiento a la administración por calidad total – para enfrentar los desafíos de la educación de las futuras generaciones y la complejidad del siglo 21 y globalización de la economía.

2.4. DE LA VIDA REAL: ALGUNOS EJEMPLOS DE SISTEMAS DE CALIDAD ESPECIALMENTE DISEÑADOS PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

2.4.1. KOALATY KIDS.

La educación representa una de las áreas más interesantes y desafiantes para las mejoras de calidad. Los ataques a la calidad de la educación en los Estados Unidos de Norteamérica, desde kindergarten hasta el 12^{vo}. Grado, así como en los *colleges* y universidades dieron pie a las reformas educativas en ese país durante la última década (Evans y Lindsay, 2007).

En general, los educadores, instituciones educativas, grupos políticos y sus líderes, así como el público en general han sido lentos en reaccionar y atacar el problema de la decadencia educacional en forma sistemática (Armanet, 2004; Colclough et al, 2005; Limone, Fernández y Marinovic, 2006; Evans y Lindsay, 2007).

La ASQ² ha promovido la calidad en la educación primaria a través de variados programas y herramientas que se publican en su sitio de internet. Una de estas herramientas es el programa titulado *Koalaty Kid*, que se enfoca en la mejora continua, y usa sus principios para establecer expectativas claras, generar un plan de mejora, medir y registrar el progreso a través de indicadores y reconocer y celebrar el éxito (Ghysels, 2008). *Koalaty Kid* se enfoca en un conjunto de objetivos amplios para los estudiantes:

- Alcanzar un sano sentido de auto estima y orgullo.
- Desarrollar un sentido de responsabilidad con sí mismos, con su trabajo y con su institución.
- Desarrollar un hábito por la excelencia.
- Participar en equipo con los administradores, profesores, sostenedores, padres y en general, con cualquier otro que tenga influencia y contribuya con su escuela.
- Ayudarlos a ser auto motivados por el aprendizaje.

Koalaty Kid es una iniciativa que promueve la sistematización de los procesos educativos para mejorar el aprendizaje a través de métodos estadísticos y de planeación. Como si se tratara de esquematizar los procesos de una empresa, en las aulas, empezando a utilizar histogramas, diagramas de flujo, Teorías de Ishikawa y Pareto; todo ello se aplica de acuerdo al grado escolar del alumno.

El programa ha sido adaptado para satisfacer todos los requerimientos que establece el gobierno norteamericano, a través de su Departamento de Educación, mediante el acta *No child left behind*, que exige a cada uno de los estados que ajusten altos estándares de logros, crear una base de métodos de educación “*que funcionen*”, y crear un sistema de responsabilidad para medir los resultados.

La participación del más alto nivel – como el gobierno federal – en conjunto con los directores de las instituciones de educación y la ASQ han tenido excelentes resultados como los casos de estudio – aportados por cada institución, como una forma de compartir y transmitir conocimiento – que se listan en su sitio de internet.

Existen algunas iniciativas de implementar el programa *Koalaty Kids* en Latinoamérica, una de ellas, a través de la fundación INLAC³, que en su sitio de Internet se

² American Society for Quality. <http://www.asq.org>

³ <http://www.inlac.org>

declara como una fundación sin fines de lucro designada como Organismo de Enlace Regional para Latinoamérica del Comité Técnico de ISO.

INLAC ha sido promotor de la cultura de la calidad, que considera a las nuevas generaciones como parte de su público objetivo, dirigiéndose al Segmento infantil a través del programa *Koalaty Kids*, por medio del que ha empezado a dar formación a algunas escuelas para que implementen herramientas enfocadas a la calidad.

2.4.2. LA HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN ESCOCIA.

El Reino Unido parece llevar la delantera en la cantidad de estudios e iniciativas para implementar sistemas de Calidad y Administración del Conocimiento en la Educación (Sallis y Jones, 2002; Her Majesty's Inspectorate of Education, 2006). Desde el año 2000, una de las herramientas a disposición de las autoridades de educación en Escocia es un sistema de autoevaluación para la mejora de la calidad desarrollada y modificada – ya en su segunda versión – por la Inspección de Educación de Su Majestad Británica que tiene por objeto proveer las bases para los ciclos de inspección externos realizados a las autoridades locales por parte del Cuerpo de Inspectores de Su Majestad. El segundo ciclo comenzó en 2005 con inspecciones “piloto” y su alcance es determinar la existencia de fuentes o comunidades de aprendizaje en las escuelas y de desarrollo organizacional de las mismas.

El modelo, que se muestra en la figura 2.4, fue desarrollado por la Inspección de Educación de Su Majestad

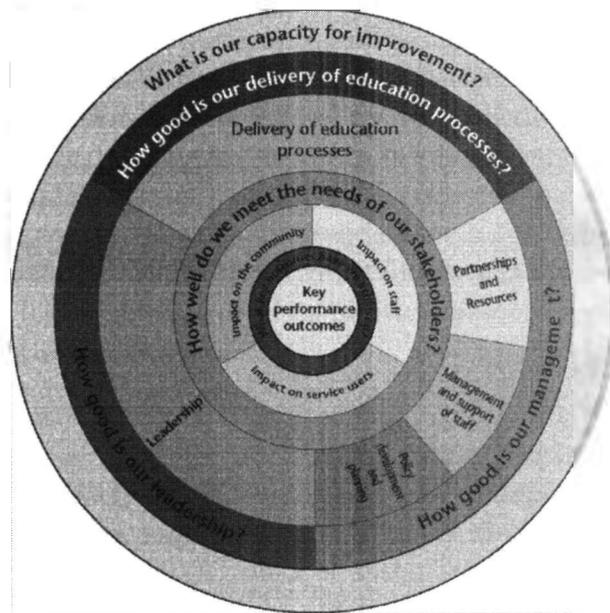


Figura 2.4: Modelo Escocés para evaluar la calidad de la educación

Británica es un marco de referencia unificado que incorpora aquellos pertinentes a las escuelas, comunidades de aprendizaje y desarrollo, y servicios protección infantil. A través de la herramienta de autoevaluación y escrutinio externo, se mide el desempeño contra un set de seis preguntas de alto nivel, que se desglosan cada una en varias preguntas de menor jerarquía (Her Majesty's Inspectorate of Education, 2006)

Por medio de un sistema de calificación de seis puntos, las autoridades de educación y las instituciones educativas deben responder preguntas clave como ¿Qué resultados críticos son alcanzados? ¿A qué nivel se satisfacen las necesidades de los grupos de interés o *stakeholders*? ¿Qué tan bueno es la entrega de los procesos educacionales? ¿Cuán buena es la administración? ¿Cuán bueno es su liderazgo? ¿Cuál es la capacidad de mejora? (Her Majesty's Inspectorate of Education, 2006)

2.4.3. EN LA INDIA: EL IQTM DE LA UNIVERSIDAD DE PUNJAB.

Aunque los académicos son renuentes a implementar sistemas de Aseguramiento de Calidad (QA), solamente las fuerzas del mercado han logrado disminuir perceptiblemente su resistencia. Sin lugar a dudas, el sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000 es aplicable a los sectores de manufactura y servicios, pero el IQTM⁴ de la Universidad de Punjab ha logrado integrarlo con el Modelo Baldrige para la Calidad en la Educación y con la filosofía de TQM en sus operaciones, logrando proporcionar un mapa conceptual para la puesta en práctica de un Sistema de Administración de Calidad, integrado en la educación (Akhtar, Ahmad y Asif, 2007). El IQTM ha utilizado este enfoque integrado para la mejora de sus procesos internos y para satisfacer las necesidades de sus clientes, demostrando una mejora significativa desde su inicio en el año 2002.

El aseguramiento de la calidad comienza por los requerimientos del cliente, incorporando su "voz" en el proceso. La voz del cliente es fundamental para el diseño de los productos o servicios que logren satisfacer sus necesidades. Su *feedback* o retroalimentación se utiliza para mejorar el proceso. Según Akhtar, Ahmad y Asif (2007), el modelo más popular e internacionalmente más aceptado para el aseguramiento de la calidad es ISO 9001: 2000, mientras que TQM es una filosofía de administración basada en el principio de lograr la plena satisfacción de los clientes, la obsesión por la calidad, la

⁴ Institute of Quality & Technology Management

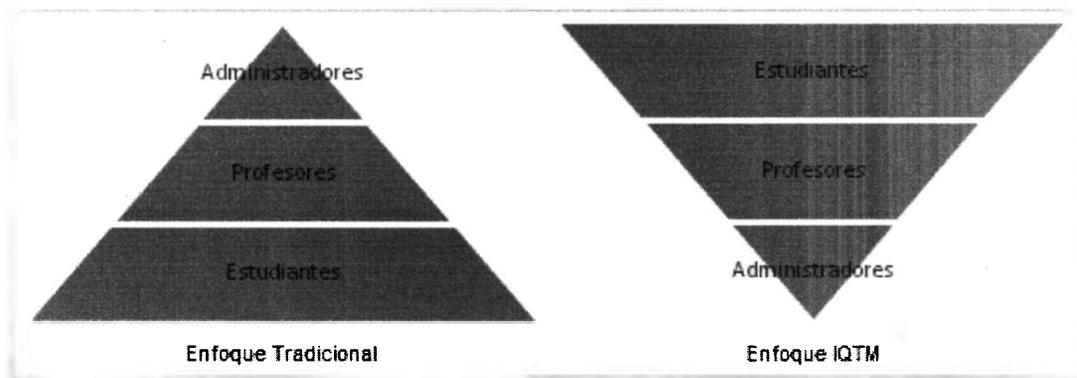


Figura 2.5: Enfoques de los sistemas de calidad en la educación.

participación de cada miembro de la organización y la mejora continua. La Administración por calidad total en la educación, planteada en el IQTM, integra el sistema de administración con los sistemas sociales y técnicos, presentando un nuevo enfoque para resolver algunas de las mayores dificultades a la hora de la implementación de modelos para la calidad en las instituciones educativas, como son la dificultad para determinar quiénes son los clientes (Crawford y Shutler, 1999; Sahney, Banwet y Karunes, 2004), el rol de los estudiantes (Helms y Key, 1994) y las relaciones entre los profesores y los alumnos (Crawford y Shutler, 1999; Meirovich y Romar, 2006; Sameer y Chiang, 2006). La comparación de las instituciones convencionales contra el modelo planteado en el IQTM se muestra en la figura 2.5

Uno de los requisitos más importantes de los sistemas de calidad es la identificación de los clientes, por lo se establecieron los diferentes grupos de interés y sus relaciones mutuas como clientes-proveedores y los servicios que se entregan, según se muestran en la tabla 2.1

Cliente	Proveedor	Servicio
Estudiantes	Facultativo	Diseño de Currículums Liderazgo
	Administradores	Material y Equipos Desarrollo de sistemas
	Consejo Escolar	Políticas
Profesores	Administradores	Materiales y Equipos
Padres	Sistema de Educación Superior	Conocimiento, Saber, Prudencia, <i>Know How</i> , Carácter
Industria	Sistema de Educación Superior	Conocimiento, Saber, Prudencia, <i>Know How</i> , Carácter
Facultativo	Facultativo	Conocimiento, Saber, Prudencia, <i>Know How</i> , Carácter
Facultativo	Estudiantes	<i>Feedback</i> en el proceso de aprendizaje

Tabla 2.1: Relaciones Cliente-Proveedor en la Universidad de Punjab

El sistema de calidad se diseñó siguiendo los lineamientos generales del ciclo de Deming (Planificar-Hacer-Verificar-Actualizar), integrándolo con las cláusulas o requerimientos del sistema ISO 9000:2000 y con los conceptos que establece el Premio Baldrige a la Calidad en su Criterio para la Educación.

Como resultados, según explican Akhtar, Ahmad y Asif (2007), los indicadores utilizados para la evaluación del programa mostraron mejoras significativas en:

- Desempeño de los profesores en las salas de clases (evaluado por los alumnos).
- Incremento de 16 veces en la cantidad de títulos en biblioteca entre 2002 y 2006.
- Estabilidad laboral y ocupación del 100% de las plazas de empleados y profesores.
- Cantidad de proyectos auspiciados o financiados a través de donaciones (de cero en 2002 a trece en 2006).
- Capacitación de los profesores y facultativos en general.
- Incremento en el número de facultativos y carreras impartidas.
- Disminución de la relación de número de alumnos por profesor.
- Incremento en la cantidad de *papers* publicados a nivel nacional e internacional.

Por lo anterior, Akhtar, Ahmad y Asif (2007), concluyen que el uso integrado propuesto por el IQTM de la Universidad de Punjab obtuvo resultados significativamente positivos en un muy breve período de tiempo y comprueba la idoneidad del enfoque propuesto como punto de partida para la mejora continua.

2.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

Con la masificación de las prácticas de administración por calidad total, derivados de la globalización de los mercados, los cambios políticos y el vertiginoso avance de las comunicaciones que ha traído la llegada del tercer milenio, sumado a la evolución de las teorías de organización que han dado paso a nuevos conceptos y disciplinas académicas, tales como el aprendizaje organizacional y la administración del conocimiento, se hace patente la necesidad de replantear y reformar la educación a nivel global, para enfrentar

una nueva economía que tiende a basarse principalmente en el servicio, en el que el conocimiento, su acumulación, uso y transferencia serán claves para el crecimiento de las personas y las distintas organizaciones sociales que integran (Carroll y Tansey, 2000; Rowley, 2000; Cheng, 2003; Turban, Aronson y Liang, 2005; Metcalfe, 2005).

Los sistemas de administración por calidad total, originalmente desarrollados para la industria productiva y de servicios se han ido adaptando y aplicando en las instituciones educativas y es así como actualmente, muchos de los distintos tipos de acreditaciones de los sistemas de calidad, así como los premios de calidad nacional e internacionales han incorporado al rubro de la educación como un tipo de organización específica y distinta a los demás. Algunos de estos sistemas han incorporado, eficazmente, las nuevas tendencias de las teorías organizacionales; sin embargo, persisten algunas diferencias de interpretación en la forma de implementarlos, medirlos y analizarlos. La participación de las autoridades educacionales o incluso de los gobiernos de cada estado parece ser clave en el éxito o fracaso de las iniciativas (Sallis y Jones, 2002).

El Modelo para el Premio Nacional de Calidad de México ha evolucionado en forma paulatina y comienza a incorporar aquellos conceptos que se relacionan con Capital Intelectual, Aprendizaje Organizacional y Administración del Conocimiento (Cantú, 2008); sin embargo, la falta de claridad o especificidad para la aplicación del modelo en los sistemas educacionales mexicanos podría estar dejando en desventaja a las instituciones educativas mexicanas frente a este “nuevo mundo” en permanente estado de cambio de la era del conocimiento.

Otros modelos para premiar la calidad, que incorporan específicamente a los sistemas educacionales, tales como el Premio Baldrige de los Estados Unidos, parecen resolver – al menos parcialmente – los inconvenientes relacionados con los roles de los estudiantes y profesores que mencionan algunos autores (Sahney, Banwet y Karunes, 2004; Helms y Key, 1994; Crawford y Shutler, 1999; Meirovich y Romar, 2006; Sameer y Chiang, 2006). Una simple lectura del criterio para la Educación de este premio, permite deducir que parece estar mejor adaptado y actualizado – incorporando los elementos de capital intelectual y administración del conocimiento a la administración por calidad total – para enfrentar los desafíos de la educación de las futuras generaciones y la complejidad del siglo 21 y globalización de la economía, lo que respalda su aseveración de estar a la vanguardia en el tema (NIST, 2008).

Capítulo 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y SELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

Vázquez-Dodero y Chinchilla (1993b) proponen que para el análisis de la utilidad de determinados conocimientos científicos de cada uno de nosotros, basta manejar un modelo simple que constituye una “teoría general de resolución de problemas”, que identifica el proceso de resolución de un problema a través de las siguientes fases:

- a. Definición del problema.
- b. Generación de alternativas para resolverlo.
- c. Evaluación de las alternativas.
- d. Decisión por la que se elige una de las alternativas.
- e. Acción mediante la que se implanta la decisión tomada.

En este modelo, la solución de un problema real viene dada por la “acción” que ejecuta quién ha de resolverlo.

Estamos acostumbrados a utilizar una calificación subjetiva sobre los problemas en general. Así, solemos hablar de “problemas fáciles” y “problemas difíciles”, siendo la calificación del grado de dificultad del problema una noción intuitiva. Sin embargo, desde el punto de vista científico dicha calificación no es manejable, porque el “grado de dificultad” de un problema depende principalmente de las capacidades del sujeto que ha de resolverlo (Vázquez-Dodero y Chinchilla, 1993b).

En la “teoría general del solución de problemas”, se ha acuñado un concepto que permite profundizar en las características de diferentes tipos de procesos de solución de un problema; dicho concepto es “el grado de operatividad” (Vázquez-Dodero y Chinchilla, 1993b). Para efectos de la presente tesis se puede manejar únicamente los dos casos extremos de dicho “grado de operatividad”: los “problemas operativos” que son aquellos para los que se conoce una secuencia de operaciones que resuelve los resuelve y los

“problemas no operativos” son aquellos cuya soluciones para los cuales no se conocen unas tales secuencias de operaciones. Un “problema no operativo” ha de ser transformado en un “problema operativo” para poder ser resuelto y debe definirse adecuadamente, lo que sin embargo, normalmente no es trivial (Vázquez-Dodero y Chinchilla, 1993b). El método del caso, como herramienta de investigación y aprendizaje, es un sistema eficaz para la solución de problemas no operativos (Vázquez-Dodero y Chinchilla, 1993a).

Por otra parte Marcos (1993) establece que el estudio de casos corresponde a los métodos cualitativos de investigación

Los métodos cualitativos son un conjunto de técnicas que buscan describir, decodificar y traducir el significado, no la frecuencia, de ciertos fenómenos que ocurren en el mundo social; consecuentemente, el tipo de preguntas que buscan contestar como producto de la investigación son del tipo: cómo, por qué, para qué, de qué manera, quién(es), cómo se relacionan, cómo interactúan, etc.

Existen cinco métodos que pertenecen a la categoría de cualitativos: estudio de casos, entrevistas grupales e individuales, observación, análisis de documentos y casos documentados bibliográficamente.

Similarmente, Trochim y Donnelly (2007) recomiendan usar los métodos cualitativos cuando los datos en los que se encuentran las variables en estudio, no se encuentran en forma numérica; sino que en forma de texto, fotografías, sonidos, bytes, etc., e indican explícitamente que

Los métodos cualitativos son el enfoque típico cuando las circunstancias de la investigación tienen una o más de las siguientes cuatro características:

- *Para generar nuevas teorías o hipótesis.*
- *Para lograr un entendimiento más profundo de los temas de estudio.*
- *Para desarrollar historias detalladas que describan un fenómeno.*
- *Para la investigación de métodos mixtos.*

Considerando que lo que se desea obtener como producto de esta tesis de grado es un *mejor entendimiento* de las relaciones entre algunos de los conceptos de la administración del conocimiento (KM) con otros del aprendizaje organizacional (OL), *para entender* la manera en que estas relaciones impactan en la aplicación de algún sistema de administración por calidad total en instituciones de educación en México, de manera de poder *describirlo detalladamente* y que el objetivo de la tesis se puede resumir con las frases “lograr un entendimiento más profundo” y eventualmente “generar alguna nueva teoría o hipótesis”, se prefiere la metodología cualitativa para la realización del estudio (Marcos, 2006; Trochim y Donnelly, 2007).

Partiendo de la base que las instituciones educativas mexicanas que han ganado el Premio Nacional de Calidad han sido reconocidas públicamente como poseedoras a un

nivel de excelencia de los criterios evaluados por el modelo, y que forman parte del núcleo de las disciplinas de Administración por Calidad Total, y además logran dar pasos adicionales hacia un nivel de competitividad global, se elegirá uno de los ganadores del premio nacional de calidad de México, en la categoría de instituciones de educación, y se estudiará su caso en profundidad para determinar si además del componente de TQM enunciado en el modelo propuesto en la figura 2.2, cuenta con el componente de OL y logra desarrollar una Administración del Conocimiento (KM) efectiva que, como se ha visto en el capítulo 2, es necesaria para poner a la educación mexicana a un nivel de competitividad global que no deje a sus alumnos en desventaja en esta nueva era.

Como el método de “estudio de casos” es un estudio intensivo de un individuo específico o de un contexto específico y se usa extensamente en la administración de negocios/empresas, leyes o análisis de políticas, con el nivel analítico que varía desde un individuo en particular hasta la “historia” de una organización o un evento, y corresponde a un “meta-método” (Marcos, 1993; Trochim y Donnelly, 2007), se aplicará con el uso de los siguientes métodos:

- Entrevistas a personal de instituciones
- Observación directa por parte del Investigador
- Encuestas a alumnos.

3.2. ENTREVISTAS A PERSONAS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

3.2.1. ENTREVISTA A UN MIEMBRO DEL CONSEJO TÉCNICO DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD.

Se realizará una entrevista semi estructurada a un miembro del consejo técnico del premio nacional de calidad, aprovechando su calidad de docente en el área de

Administración por Calidad Total de una prestigiosa universidad privada mexicana con el objeto de conocer lo siguiente:

¿Por qué el Premio Nacional de Calidad de México ha cambiado su enfoque desde la Calidad a la Competitividad?

Tomando en cuenta las consideraciones y particularidades de las instituciones de educación que se expresan en el capítulo 2 de la presente tesis de grado, ¿Por qué no existe un criterio especial para las instituciones de educación en el Premio Nacional de Calidad, que incorpore estas características especiales como lo hace por ejemplo el Premio Baldrige?

En relación a la categoría “Clientes” ¿a quienes se considera “clientes” en el modelo de competitividad cuando se aplica a las instituciones educativas?

En relación a la categoría “Liderazgo” ¿cómo se verifica que una institución educativa mexicana ejerce un liderazgo visionario, participativo y ético, que crea una cultura que sustenta la competitividad y la viabilidad de la organización en el largo plazo? ¿Sobre quienes o a quienes se fomenta esta cultura?

¿Cómo se deberían definir los indicadores adecuados para asegurar que una institución de educación es competitiva en relación a la nueva economía del conocimiento?

Algunos autores opinan que la educación debe irse adaptando a las realidades sociales y tecnológicas de cada época con el fin de preparar a los estudiantes para el mundo que deberán enfrentar en el futuro (Benson y Dresdow, 1998), en este sentido, el Premio Nacional de Calidad de México no parece tener un enfoque claro en el Aprendizaje Organizacional y en la Administración del Conocimiento, ¿Cómo se verifican las “ventajas competitivas” de una institución de educación? ¿Se considera a las instituciones educativas como una “industria o empresa” cuyo negocio es la generación y transmisión de conocimiento?

¿Cómo se deberían verificar los resultados de una institución educativa para asegurar la calidad de la educación que imparte? ¿Cómo se incluye en el Modelo de Competitividad el valor del Capital Intelectual de las instituciones de educación? ¿Cuáles serían, en este caso, los resultados de valor creado para sus clientes?

¿Cómo se debería aplicar el modelo para verificar que las mejoras de las instituciones educativas y las reformas educativas tengan que ver con aprendizaje organizacional y renovación?

¿Cómo se debería verificar que los administradores y líderes de una institución educativa atiendan la mejora continua y la innovación y para operar como una “organización que aprende” según sugieren algunos autores? (Argyris y Schön, 1978; Mai, 2004).

Cómo ayuda el modelo de competitividad a la comunidad económica a responder las preguntas planteadas por Benson y Dresdow (1998): “¿Para qué se enseña?”, “¿Por qué se enseña?”, “¿Qué tan bien se enseña?”.

En relación con la administración del conocimiento, el Modelo de Competitividad debería poder adaptarse al modelo sistémico – no mecanicista – que mejor refleja a las instituciones de educación ¿Cómo lo hace?

Como parte de la generación de valor o resultados, el Modelo de Competitividad debería fomentar mayor inteligencia, conocimiento práctico (saber hacer) y efectividad de la administración de la institución de educación (Petrides y Nodine, 2003; Metcalfe, 2005; Prayong y Tasapong, 2007). ¿Cómo se aplica en este sentido?

Sallis y Jones en su Libro Knowledge Management in Education (2002) plantean que la educación será absolutamente transformada por la tecnología por lo que la administración del conocimiento en la educación tendrá el gran desafío de vencer el analfabetismo digital como requisito para superar la brecha digital entre las naciones y la inclusión, ¿De qué manera el criterio de Información y Conocimiento verifica que las instituciones educativas Mexicanas puedan romper la “Brecha Digital” como parte del valor agregado en el entorno social?

¿Cómo se debería aplicar el Modelo de Competitividad a las instituciones educativas que desarrollen sistemas de e-Learning o In-house-university?

Considerando que el negocio de una institución de educación ES el conocimiento ¿Cómo ayuda el modelo a evaluar la creación, acceso, transferencia y aplicación de conocimiento por parte de todos los miembros de la organización? ¿Cómo se verifica la mejora continua en este sentido? ¿Cómo se verificaría la creación de una cultura de aprendizaje como resultado del sistema de Calidad de la organización?

Y finalmente, ¿De qué manera el Modelo de Competitividad permite calificar que las instituciones de Educación Mexicanas estén siendo competitivas a Nivel Global y no estén dejando en desventaja a los estudiantes mexicanos en un mundo basado en el capital intelectual?

Se realizará una entrevista no estructurada al Director de la institución Educativa que se seleccione como caso de estudio, con el objeto de conocer lo siguiente:

¿De qué manera se implementó el programa de calidad en la institución y para obtener una idea global del proceso y la forma en que se aplicó cada uno de los criterios que se evalúan en el Premio Nacional de Calidad? ¿Se participó como una “industria” en el proceso? ¿A quienes se consideró como “clientes” en el proceso y por qué razón?

Cómo se definió la estrategia para asegurar el “Liderazgo” de la Institución. Como y cuales se determinaron como las ventajas competitivas y características claves de la institución. En su condición de Director de la institución, cuál estima que es EL negocio de la institución y por qué razón, y en función de su respuesta, de qué manera se definieron los índices o indicadores de medición correspondientes. ¿Se incluye de alguna manera el capital Intelectual?

Conocer de qué manera se fomentan y cómo se miden la mejora continua, la creación de cultura de aprendizaje, participación de toda la organización, creación, acceso, transferencia y aplicación de conocimiento. Cuál es el grado de penetración de los sistemas de IT en la organización y la forma en que se transmite a los estudiantes para romper la Brecha Digital, e-Learning u otras.

Y finalmente, conocer la manera y las reacciones a las preguntas “¿Para qué se enseña?”, “¿Por qué se enseña?”, “¿Qué tan bien se enseña?” y como evaluaría su institución en términos de competitividad a Nivel Global y que no esté dejando en desventaja a sus estudiantes en un mundo basado en el capital intelectual.

3.2.3. ENTREVISTA A PERSONA DESIGNADA POR LA INSTITUCIÓN

Modificando la herramienta de auto evaluación propuesta por Sallis y Jones (2002), combinándola con el modelo escocés presentado en el Capítulo 2 y adaptándolo a la realidad de las instituciones educativas de México, se realizará una entrevista a la persona designada por la administración como responsable de programa de calidad de la institución, considerando que su nivel de entendimiento e internalización de algunos conceptos debería ser mayor al del profesorado y personal administrativo de la institución.

3.3. OBSERVACIÓN DIRECTA.

Se considera un período breve, no menor a tres días, de observación directa en la institución seleccionada, que permitirá al investigador conocer en terreno las prácticas administrativas y docentes que se relacionan con el objeto del estudio. Durante este período, el investigador intentará aplicar la herramienta de evaluación propuesta por Sallis y Jones (2002) que se muestra en el Apéndice 3 de la presente Tesis de grado.

3.4. ENCUESTAS A ADMINISTRATIVOS, PROFESORES Y ALUMNOS.

Modificando la herramienta de auto evaluación propuesta por Sallis y Jones (2002), combinándola con el modelo escocés presentado en el Capítulo 2 y adaptándolo a la realidad de las instituciones educacionales de México, se aplicará una encuesta a los profesores y administrativos de la Institución seleccionada.

Una versión simplificada de la misma encuesta será aplicada a un grupo aleatorio de alumnos de nivel preparatoria o superior. Se han excluido los alumnos de niveles inferiores debido a que se estima que se requiere cierto grado de madurez para poder comprender algunos de los conceptos encuestados.

Ambas encuestas se adjuntan en el Apéndice 1 y 2 de la presente Tesis.

45

3.5. UNIDAD DE ESTUDIO. LA SELECCIÓN DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN MEXICANA QUE HAYA GANADO EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD.

De acuerdo al registro del Instituto Para el Fomento a la Calidad Total (2007b, 2008b), los ganadores del Premio Nacional de Calidad de México en la categoría de Instituciones de Educación, entre el año 2000 y el año 2007 son los siguientes:

- Año 2000: Universidad Tecnológica de León, de León, GTO, Instituto Real de San Luis de San Luis Potosí, S.L.P. (ambas clasificadas como empresas Medianas de Servicios), Centro de Desarrollo Infantil N° 5 "Diana Laura Riojas de Colosio" de Monterrey, N.L. (clasificada en la categoría Gobierno)
- Año 2001: No hubo instituciones de educación premiadas.
- Año 2002: No hubo instituciones de educación premiadas.

- Año 2003: ITESM, Campus Monterrey, Monterrey, N.L. (Primera vez que aparece la categoría Educación)
- Año 2004: Centro de Desarrollo Infantil N° 4 “Genaro Vásquez” y Centro de Atención Múltiple “Rubén Reyes Rodríguez”, ambas de Monterrey, N.L.
- Año 2005: Colegio Campo Verde de Colima, COL.
- Año 2006: Centro de Desarrollo Infantil N° 8 y 9 “Tierra y Libertad” de Monterrey, N.L.
- Año 2007: No hubo instituciones de educación premiadas.

Viendo la escasa frecuencia de las instituciones de educación han sido premiadas en los últimos 7 años parece ser que el tema de la Calidad en la Educación no figura dentro de las prioridades de las instituciones educativas mexicanas, lo que podría ser consistente con la falta de un criterio específico para las instituciones de educación en el modelo del premio. Lo que no es posible evaluar por el momento es si lo anterior es la causa o la consecuencia de la poca de participación de las instituciones educativas mexicanas. Por otra parte, la Secretaría de Educación Pública⁵ publica en su página web un boletín que hace mención a una Alianza por la Calidad de la Educación, que no tiene que ver con los conceptos de Calidad, sino que tiene una orientación de carácter social.

46

Se decide descartar a los Centros de Desarrollo Infantil dado que se orientan a niños en edad preescolar de escasos recursos económicos en los que, de acuerdo a la Secretaría de Educación Pública de México sus objetivos, según se indica en su página web, son más bien de carácter social

Brindar asistencia y educación integral a los hijos de las madres trabajadoras cuya edad oscila entre los 45 días y 5 años 11 meses. Proporcionar tranquilidad emocional a las madres durante su jornada laboral por medio de una óptima atención educativa y asistencial a sus hijos a fin de obtener una mayor y mejor productividad en su trabajo. Favorecer la participación activa de los padres, propiciando la unificación de criterios y la continuidad de la labor educativa de los CENDI en el seno familiar en beneficio del niño.

Por lo que la gestión de crear y participar del conocimiento parece quedar fuera de ámbito.

Se decide efectuar la investigación de campo en uno de los dos colegios y dos universidades que se indican en el listado de ganadores. Al evaluar sus antecedentes se decide el siguiente orden para el proceso de tomar contacto para evaluar la factibilidad de aplicación del estudio, dicho orden está dado principalmente en relación a la facilidad de acceso y costos para el alumno tesista, por facilidades de traslado y alojamiento:

⁵ www.sep.gob.mx

1. Instituto Real de San Luis
2. ITESM, Campus Monterrey
3. Universidad Tecnológica de León
4. Colegio Campo Verde

Iniciado el proceso de tomar contacto y explicar los alcances de la investigación, el Director de la institución "Instituto Real de San Luis", ganadora del Premio Nacional de Calidad en la categoría de Educación en el año 2000, ha aceptado constituirse como unidad de estudio para la presente investigación.

Capítulo 4 RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE LA ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Los siguientes son los resultados obtenidos durante la etapa de investigación de campo realizada durante el mes de septiembre de 2008. El análisis y conclusiones de estos resultados se realizan en el capítulo 5.

4.1. ENTREVISTA A UN MIEMBRO DEL CONSEJO TÉCNICO DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD.

48

Por razones de disponibilidad de tiempo, tanto del docente como del tesista, no fue posible realizar la entrevista en forma presencial, por lo que se intentó efectuar esta telefónicamente, lo que tampoco fue posible. Finalmente, a sugerencia del académico entrevistado, se le envió un cuestionario que se adjunta como apéndice 4, con las respuestas que se muestran a continuación:

Pregunta: ¿Por qué el Premio Nacional de Calidad de México ha cambiado su enfoque desde la Calidad a la Competitividad?

Respuesta: En la actualidad las empresas deben hacer algo más que contar con una operación eficiente y libre de errores para ser competitivos. Ese algo más debe ser el resultado del conocimiento del entorno de competencia y del desarrollo de las capacidades diferenciadoras que las distingan de su competencia, estableciendo estrategias cuya ejecución les proporcione un mejor posicionamiento competitivo y contribuya a su sustentabilidad futura.

Pregunta: Algunos académicos expresan algunas dificultades para implementar los sistemas de calidad en las instituciones de educación, en particular, en la dificultad para identificar a los clientes, procesos, materias primas y productos, ¿Por qué no existe un

criterio especial para las instituciones de educación en el Premio Nacional de Calidad, que incorpore estas características especiales como lo hace por ejemplo el Premio Baldrige?

Respuesta: El nuevo modelo del PNC tiene un enfoque organizacional desasociado de cualquier giro de negocio, precisamente para que pueda ser útil para todo tipo de organizaciones. El Baldrige y otros modelos de calidad tienen un origen industrial y por eso tienen que adaptarse a otros sectores.

Pregunta: En relación a la categoría "Clientes" ¿a quienes se considera "clientes" en el modelo de competitividad cuando se aplica a las instituciones educativas?

Respuesta: El modelo no define quien es el cliente, sino la misma organización. Desde mi punto de vista, una institución educativa tiene como clientes a los alumnos, pero también a las organizaciones y la sociedad en donde estos alumnos se desenvolverán profesional y socialmente.

Pregunta: En relación a la categoría "Liderazgo" ¿cómo se verifica que una institución educativa mexicana ejerce un liderazgo visionario, participativo y ético, que crea una cultura que sustenta la competitividad y la viabilidad de la organización en el largo plazo? ¿Sobre quienes o a quienes se fomenta esta cultura?

Respuesta: La cultura a desarrollar es en el personal que labora en la empresa / institución. La "verificación" es a través de los resultados de competitividad y sustentabilidad que la organización ha logrado.

49

Pregunta: ¿Cómo se deberían definir los indicadores adecuados para asegurar que una institución de educación es competitiva en relación a la nueva economía del conocimiento?

Respuesta: Una organización es competitiva cuando por medio de su "modelo de negocios" garantiza el contar con los recursos necesarios para cumplir su misión en el corto plazo y su crecimiento en el largo plazo.

Pregunta: Algunos autores opinan que la educación debe irse adaptando a las realidades sociales y tecnológicas de cada época con el fin de preparar a los estudiantes para el mundo que deberán enfrentar en el futuro (Benson y Dresdow, 1998), en este sentido, el Premio Nacional de Calidad de México no parece tener un enfoque claro en el Aprendizaje Organizacional y en la Administración del Conocimiento. ¿Cómo se verifican las "ventajas competitivas" de una institución de educación? ¿Se le considera como una "industria o empresa" cuyo negocio es la generación y transmisión de conocimiento?

Respuesta: No necesariamente, todo depende de sus estrategias y de cómo entienden el entorno de competencia. El fin último de una empresa es crear valor para sus grupos de interés, pero al mismo tiempo garantizar su crecimiento y sustentabilidad futura.

Pregunta: ¿Cómo se deberían verificar los resultados de una institución educativa para asegurar la calidad de la educación que imparte? ¿Cómo se incluye en el Modelo de Competitividad el valor del Capital Intelectual de las instituciones de educación? ¿Cuáles serían, en este caso, los resultados de valor creado para sus clientes?

Respuesta: Considero que este tema es más de acreditación y certificación de procesos que de competitividad organizacional. En cuanto al capital intelectual, pues depende de lo que sus directivos hayan concluido en el proceso de reflexión estratégica y la importancia que tenga este para su competitividad.

Pregunta: ¿Cómo se debería aplicar el modelo para verificar que las mejoras de las instituciones educativas y las reformas educativas tengan que ver con aprendizaje organizacional y renovación?

Respuesta: No creo que el modelo del PNC sea para eso, al menos directamente.

Pregunta: ¿Cómo se debería verificar que los administradores y líderes de una institución educativa atiendan la mejora continua y la innovación y para operar como una “organización que aprende” según sugieren algunos autores? (Argyris y Schön, 1978; Mai, 2004).

Respuesta: Si no viven un entorno de competencia nunca lo entenderán. Esto es, si sus recursos provienen de negociación o asignación con otras entidades diferentes a sus clientes, jamás verán la necesidad de ser mejores como organizaciones.

50

Pregunta: ¿Cómo ayuda el modelo de competitividad a la comunidad económica a responder las preguntas planteadas por Benson y Dresdow (1998)?: “¿Para qué se enseña?”, “¿Por qué se enseña?”, “¿Qué tan bien se enseña?”.

Respuesta: No creo que el modelo del PNC sea para eso, al menos directamente.

Pregunta: En relación con la administración del conocimiento, el Modelo de Competitividad debería poder adaptarse al modelo sistémico – no mecanicista – que mejor refleja a las instituciones de educación ¿Cómo lo hace?.

Respuesta: Precisamente este es el enfoque del nuevo modelo y es por eso que ya no tiene un planteamiento de administración de procesos, sino de entendimiento del entorno y la reflexión estratégica para encontrar las estrategias y capacidades que lo posicionen en ese entorno.

Pregunta: Como parte de la generación de valor o resultados, el Modelo de Competitividad debería fomentar mayor inteligencia, conocimiento práctico (saber hacer) y efectividad de la administración de la institución de educación (Petrides y Nodine, 2003; Metcalfe, 2005; Prayong y Tasapong, 2007). ¿Cómo se aplica en este sentido?

Respuesta: No entiendo la pregunta.

Pregunta: Sallis y Jones en su Libro Knowledge Management in Education (2002) plantean que la educación será absolutamente transformada por la tecnología por lo que la administración del conocimiento en la educación tendrá el gran desafío de vencer el analfabetismo digital como requisito para superar la brecha digital entre las naciones y la inclusión, ¿De qué manera el criterio de Información y Conocimiento verifica que las instituciones educativas Mexicanas puedan romper la "Brecha Digital" como parte del valor agregado en el entorno social?.

Respuesta: No lo hace porque todo depende del entorno de competencia presente y futuro.

Pregunta: ¿Cómo se debería aplicar el Modelo de Competitividad a las instituciones educativas que desarrollen sistemas de e-Learning o In-house-university?

Respuesta: Igual que a todas las demás, con el énfasis que requiere el entorno de competencia de ese tipo de organizaciones.

Pregunta: Considerando que el negocio de una institución de educación ES el conocimiento ¿Cómo ayuda el modelo a evaluar la creación, acceso, transferencia y aplicación de conocimiento por parte de todos los miembros de la organización? ¿Cómo se verifica la mejora continua en este sentido? ¿Cómo se verificaría la creación de una cultura de aprendizaje como resultado del sistema de Calidad de la organización?

Respuesta: Depende del planteamiento estratégico.

Pregunta: Y finalmente, ¿De qué manera el Modelo de Competitividad permite calificar que las instituciones de Educación Mexicanas estén siendo competitivas a Nivel Global y no estén dejando en desventaja a los estudiantes mexicanos en un mundo basado en el capital intelectual?

Respuesta: El modelo no fue creado con este propósito y probablemente si llegáramos a tener estadística suficiente y comparativa se podría responder.

4.2. LA INSTITUCIÓN SELECCIONADA. EL INSTITUTO REAL DE SAN LUIS.

De acuerdo a lo que expresa en su página de internet⁶, el Instituto Real de San Luis se autodefine como una empresa con fines de naturaleza educativa, siendo sus integrantes los padres de familia, profesores, empleados y alumnos.

Junto con el Colegio “Lomas del Real” y el “Kinder del Real”, es parte de los “Colegios del Real”⁷, promovidos por CEPAC (Centro Educativos Potosinos, A.C.), institución fundada en 1983, por un grupo de padres de familia con el objeto de ofrecer a la sociedad una educación de calidad, creativa e innovadora, cuya filosofía descansa en tres principios que se declaran en su página de internet:

- *Educación personalizada*
- *Primero son los padres de familia, en segundo lugar los profesores y en tercero los alumnos. Jerarquía que hace verdaderamente eficaz la labor educativa.*
- *Educación diferenciada, que consiste en la impartición de las actividades educativas por separado a varones y mujeres.*

Y que además enuncia:

Los Colegios del Real promueven la formación integral de los alumnos, atendiendo a su perfeccionamiento en diversos aspectos: intelectuales, técnicos, deportivos, estéticos, sociales, espirituales y al desarrollo de hábitos y virtudes humanas.

Desde su origen, los Colegios del Real están abiertos a las familias, sin discriminación alguna por razones ideológicas, religiosas, sociales, de raza o nacimiento y se propone facilitar el acceso a una educación de calidad a quienes quieran mejorar su formación cultural o profesional.

En nuestros colegios, con gran respeto a la libertad de conciencias se promueve entre los padres de los alumnos, los profesores, el personal no docente y los alumnos, el conocimiento y la práctica de la fe y la moral, de acuerdo con las enseñanzas de la iglesia Católica.

Los Colegios del Real son instituciones sin ánimo de lucro, que promueven iniciativas educativas que tiene como objeto brindar una formación integral a todas las personas que participan de su influjo: padres de familia, profesores y alumnos, centrado en el trabajo escolar y profesional con un sentido cristiano de la vida.

La actividad formativa – espiritual y doctrinal – de los Colegios del Real está a cargo de la Prelatura del Opus Dei.

⁶ www.irsl.edu.mx

⁷ www.colegiosdelreal.com

En la misma página de internet, CEPAC declara que la misión del Instituto Real de San Luis es:

Ser una institución orientada a varones, que coadyuve a que las familias vivan los valores y las virtudes cristianas, ofreciéndoles un servicio educativo integral de vanguardia.

Esta declaración es consistente con la que se indica en la página de internet del Instituto Real de San Luis en la que además se indica su visión:

Ser la mejor institución educativa de San Luis Potosí, alcanzando estándares de clase mundial, incidiendo positivamente en las familias y en la sociedad.

Y sus valores:

El Instituto Real de San Luis, a través de su tarea educativa y de formación, realiza una labor subsidiaria a las familias, siendo los padres los principales educadores de sus hijos.

El Instituto Real de San Luis ofrece una educación personalizada y diferenciada con lo que promueve la formación integral, que atiende a los aspectos intelectuales, técnicos, culturales, deportivos, estéticos, sociales y espirituales.

El Instituto Real de San Luis da una educación de calidad, con nivel de excelencia académica y de vanguardia, con estándares internacionales.

En el Instituto Real de San Luis se busca educar en la libertad, para formar hombres de criterio capaces de elaborar y llevar a cabo su proyecto de vida.

Es mediante el trabajo bien hecho, centro integrador de la formación, como el Instituto Real de San Luis busca formar en las virtudes humanas, sociales y cívicas, dando una visión cristiana de la vida y de la persona.

Para hacer realidad sus fines, el Instituto Real de San Luis procura la mejora continua del personal y de su organización.

A través de su labor educativa, el Instituto Real de San Luis promueve el fortalecimiento de la familia cristiana para así influir positivamente en la sociedad.

El Instituto Real de San Luis vela por su estabilidad económica y jurídica con el fin de asegurar la continuidad de su proyecto educativo, así como su crecimiento planeado y sostenido.

La administración de todas las áreas no escolares del Instituto Real de San Luis es llevada en CEPAC para los tres "Colegios del Real", con lo que se logran sinergias importantes en las tareas comunes como Recursos Humanos, Contabilidad, Cobranzas, Sistemas IT, Librería, Secretaría, etc.

Por lo anterior, la organización del Instituto Real de San Luis solo se orienta a la tarea educativa y de formación y de su Director General dependen tres Consejos Operativos:

- Elementary School, que agrupa de primero a cuarto año de educación primaria.

- Middle School, que reúne a 5° y 6° de educación primaria y 1° y 2° de secundaria.
- High School, que agrupa al 3° año de educación secundaria y a los tres cursos de preparatoria.

Cada uno de los grupos cuenta con su propio director administra a los profesores de su respectivo ciclo.

Desde 1998, el Instituto Real de San Luis ha adoptado un modelo de dirección por calidad que le ha permitido obtener varios reconocimientos en la categoría de instituciones de educación:

- En 1998, el Reconocimiento al Avance Sostenido en Calidad, del estado de San Luis Potosí.
- En 1999, por segunda vez recibe el Reconocimiento al Avance Sostenido en Calidad, del estado de San Luis Potosí.
- En 2000, el Premio Nacional de Calidad de México y el Sello Potosino de Calidad.
- En 2001, por segunda vez recibe el Sello Potosino de Calidad.
- En 2002, por segunda vez recibe el Premio Nacional de Calidad. Este logro no figura registrado en la página de internet del Premio Nacional de Calidad.

54

Asimismo, el Instituto ha creado el "Quality Center" que es un departamento que se encarga de asegurar y mejorar el funcionamiento de su sistema de calidad así como aplicar en otras instituciones las mejoras prácticas en lo que se refiere a la calidad, ofreciendo servicios tales como asesorías, capacitación, elaboración de sistemas de información y auditorías. Este departamento también es administrado por CEPAC.

La política de calidad del Instituto Real de San Luis se indica en su página de internet de la siguiente forma:

"Que las personas que participan del Instituto Real de San Luis mejoren continuamente a través de su trabajo bien hecho, buscando siempre superar las expectativas de quien lo recibe, cuidando los pequeños detalles".

4.3. ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SELECCIONADA Y PERSONA DESIGNADA

En el Instituto Real de San Luis no existe una persona especialmente designada para la administración del sistema de calidad dado que, orgánicamente, esta función ha sido asignada al mismo Director General, asegurando el involucramiento de la más alta jerarquía en la institución en esta materia. Por lo anterior, se realizó una entrevista no estructurada a este directivo y al mismo tiempo se aplicó la herramienta de autoevaluación de Sallis y Jones (2002), modificada, a su gestión.

En la entrevista se fueron respondiendo las interrogantes planteadas en el capítulo 3 de esta tesis, lográndose conocer el proceso ya descrito en la forma en que se implementó el programa de calidad, que comenzó en 1995 definiendo su planeación estratégica y objetivos a 5 años. A contar del año siguiente se comenzó a aplicar un instrumento definido como “encuesta de servicios”, posteriormente denominado “encuesta de satisfacción de clientes” que se ha convertido en la base de la mejora en calidad del instituto. Con la incorporación, en 1997, al premio estatal de calidad se comenzó a adoptar un modelo de dirección por calidad, auditorías, se diseñó el manual y la política de calidad involucrando al personal para conseguir la mejora continua. En 1998 se adscribe al modelo nacional de calidad y se participa, por primera vez para la obtención del premio, obteniéndose los primeros reconocimientos en este año y el siguiente, para lograr el premio nacional en 2000 y en 2002.

De acuerdo a las explicaciones del Director, inicialmente existieron muchas discrepancias al definir aspectos claves que permitieran adoptar el modelo, que no incluía la categoría de organizaciones educativas, por lo que fue necesario que el instituto se autodefiniera como una empresa de servicios para poder participar y “establecer” – con muchas dificultades – que los padres de familia serían considerados como “los clientes” de esta organización. En esta etapa, el Director del instituto confirmó algunas de las deficiencias planteadas en el capítulo 2 de esta tesis, en relación a las dificultades de las instituciones educativas que adoptan un modelo de administración por calidad, para la identificación de sus clientes, así como el rol de los alumnos, profesores y padres de familia. La definición de los padres de familia como clientes se logró luego de la realización de varios “talleres” para discutir el tema y solo se definió como un consenso de la mayoría de los involucrados.

Posteriormente se realizó un análisis de fortalezas y debilidades para identificar aquellas ventajas competitivas y diferenciadoras que le permitirían asegurar un liderazgo efectivo entre sus pares, siendo estas su identidad cristiana, educación diferenciada

(varones, mujeres) y la formación continua de padres de familia, profesores y alumnos. Entre las desventajas, que fueron consideradas como oportunidades de mejora se encontraba, primordialmente, el desarrollo de la educación del idioma inglés en el colegio, así como la estabilidad económica del colegio.

Lo anterior dio origen a una estrategia de crecimiento del número de alumnos, con una capacidad mínima de 400 y máxima de 600 que permitiera asegurar la estabilidad financiera (hoy tiene 562 alumnos registrados), trabajo personalizado a los padres de familia, definiéndolos, comunicándoles y apoyándolos como partícipes y principales responsables de la educación de sus hijos y el desarrollo de las distintas áreas docentes, fortaleciendo el idioma inglés en todo el plantel de docentes. Esta estrategia se revisa cada cuatro años y se adapta según se determine sea necesario. Según el Director, de la estrategia vigente a la fecha, se desprende que el “negocio” del Instituto Real de San Luis es “la formación integral de las familias, con el fin de influir positivamente en la sociedad”.

La encuesta de servicios fue modificada y convertida en encuesta de satisfacción de clientes y contiene 15 índices que se evalúan entre 1 y 4 considerándose “excelente” entre 3.5 y 4.0, “satisfactorio” entre 3.0 y 3.5, “mal” entre 2.5 y 3.0 y “muy mal” bajo 2.5.

Los índices pueden desagregarse por grados, por grupos (A, B), por ciclos (Elementary School, Middle School y High School), etc. y son revisados y analizados cada seis meses.

Los índices que se consideraron, luego de un análisis de lo planteado en comunicaciones abiertas de los padres, y que se consideraron relevantes como *la voz del cliente* fueron “atención personal a su hijo”, “atención personal a Ud.”, “nivel académico”, “personal docente”, “carga de tareas”, “disciplina”, “inglés”, “deportes”, “actividades para padres de familia”, “limpieza y orden”, “computación”, “dirección de la sección”, “dirección general”, “administración CEPAC” y “secretaría”.

Se considera que los únicos índices que se relacionan, lejanamente, con el Capital Intelectual son los relacionados con las actividades para los padres de familia – que miden el traspaso de información del colegio hacia los padres acerca de sus hijos, así como diversas acciones de formación para ellos – y la que se relaciona a computación, pues se estima que este índice se ve afectado por los beneficios del “campus virtual” disponible el sitio de internet del Instituto y de CEPAC.

La mejora continua se mide, directamente, de la comparación consecutiva de los resultados semestrales de la encuesta de satisfacción de clientes. El análisis de los resultados permite introducir mejoras “tácticas” pequeñas en la dirección del instituto, manteniéndose centrado en la estrategia.

Pese a existir diversas actividades que fomentan la creación de una cultura de aprendizaje – tales como cursos a distancia y presenciales permanentes para profesores y padres de familia, campus virtual, cursos de inglés, talleres de formación académica o

docente para aquellos profesores que no son pedagogos de carrera – por ejemplo ingenieros – estas actividades acciones no son registradas ni medidas salvo por la aplicación del examen TOEFL a todos los profesores para registrar sus progresos en el idioma inglés. Aunque existen diversas actividades que fomentan la participación de los miembros de la organización, principalmente sus alumnos y profesores, en la creación, acceso, transferencia y aplicación de conocimiento, tales como círculos de ciencias, talleres de escenografía, ferias científicas, concursos de robótica, etc., estas no se registran ni miden, lo que parece una pérdida importante desde el punto de vista de la administración del conocimiento. No obstante, el grado de penetración de los sistemas de IT es importante en el Instituto Real de San Luis, contando con una extensa red de computadoras que se incluyen en cada salón de clases y permiten la aplicación de diversos software educativos especialmente diseñados en México. Gran parte de los miembros de la organización (al menos todos los alumnos y docentes) tienen acceso a esta red que permite interactuar a través de internet e impartir educación a distancia a los docentes y administrativos.

Ante las preguntas “¿Para qué se enseña?”, “¿Por qué se enseña?”, “¿Qué tan bien se enseña?” el Director es categórico en su respuesta a la primera y segunda, “se enseña para poder formar personas que influyan positivamente en la sociedad”, pero algo más débil en relación a la tercera, basándose principalmente en relación a los logros de calidad del instituto. Ante la duda acerca de si la educación impartida en el Instituto Real de San Luis es acorde con un nivel de competitividad global, estima que su institución no está dejando en desventaja a sus estudiantes en un mundo basado en el capital intelectual.

4.4. PERÍODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Durante el período de observación directa se realizó una visita por las diferentes dependencias del Instituto Real de San Luis durante días de actividad normal, en la que se pudo comprobar lo comentado por el Director de la institución, a la vez que ver otras iniciativas complementarias que corroboran lo indicado en las entrevistas.

Los siguientes ejemplos permiten hacerse una idea de los logros del Instituto Real de San Luis en materia de su sistema de calidad y los procesos ya comentados.

En la figura 4.1 se muestra una vitrina ubicada en un lugar destacado en los pasillos, donde se exponen los trofeos y los diversos logros en materia de calidad a los que se ha hecho merecedor el Instituto, junto con fotografías conmemorativas. En palabras del Director, esta iniciativa contribuye a motivar e integrar a todos los miembros de la organización en el compromiso con la calidad que ha adoptado, a la vez que sirve como medio de difusión tanto para los docentes, personal administrativo, alumnos y padres de familia. Con la misma intención, en el lugar se ha expuesto un cuadro en el que exponen la misión, visión y valores de la organización y que ha sido firmado por todos los docentes y administrativos, como se puede ver en la figura 4.2.



Figura 4.1: Lugar de exposición de logros y trofeos de calidad

Entre la diversas iniciativas que se desarrollan en materia de aprendizaje organizacional está “el secretario del día”, que consiste en entregar a un alumno distinto cada día, una función “de la vida real” para que aprenda – con experiencias prácticas – el valor del trabajo realizado en un ambiente controlado. En esta función, el alumno ocupa

un lugar en la secretaría del ciclo de primaria y desde allí realiza diversas funciones de asistencia a sus profesores. La figura 4.3 muestra el lugar de trabajo de este alumno que, al momento de la foto, estaba realizando alguna tarea fuera de su improvisada “oficina”.

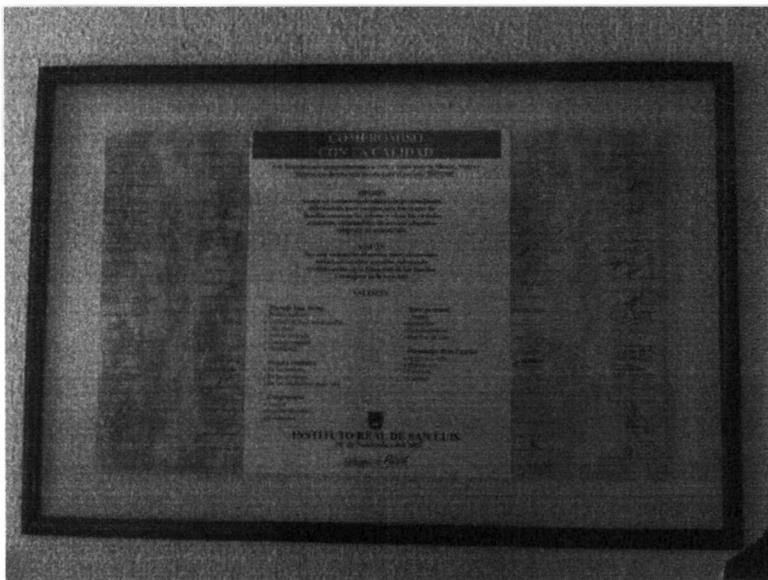


Figura 4.2: Cuadro “Compromiso con la calidad”

También existen otras actividades importantes en este campo, por ejemplo un taller de coordinación neuromotriz en el que participan todos los alumnos de educación primaria y



Figura 4.3: Lugar de trabajo del "Secretario del día"

donde realizan diversos ejercicios que fortalecen las habilidades de coordinación y concentración de los alumnos, estimulando sus capacidades de aprendizaje. En palabras del Director, los resultados académicos parecen demostrar un mejoría notable de la capacidad intelectual promedio de los alumnos.

Entre las actividades que fomentan e conocimiento se pudo verificar dos de ellas, "El

alumno D y A" que consiste en reforzar individualmente a aquellos alumnos con dificultades de aprendizaje, realizando actividades extraordinarias a cargo de tutores que les permitan mejorar su rendimiento potenciando sus propias capacidades individuales. Por otro lado, este sistema también se aplica el mismo sistema con los alumnos con capacidades sobresalientes para estimularlos y desarrollar aun más sus habilidades y capacidades evitando su aburrimiento por tener que esperar al resto más lento. Adicionalmente, se aprovecha la capacidad de estos alumnos "aventajados" para que actúen como monitores de sus compañeros con más dificultades y de esa manera se logra, además, fomentar el compañerismo y algunas de las más nobles virtudes humanas. Existen varias otras actividades extra curriculares en las que participan alumnos de varios niveles y que contribuyen a compartir conocimiento sobre diversas materias más allá de la malla curricular exigida por la secretaría de educación pública, como la ya comentada competencia de Robots o la creación de vehículos de carreras con material reciclado, la actividad de escenotecnia (creación de escenarios), el club de estudios "dauro" y el "military camp".

4.5. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

Se aplicó la encuesta del apéndice 1 a un grupo aleatorio, definido por el Instituto Real de San Luis, consistente de 20 profesores y funcionarios administrativos. Posteriormente se registró bajo cada columna la cantidad de respuestas correspondientes a cada valor de la escala (1 = totalmente de acuerdo a 5 = totalmente en desacuerdo), se agregó una columna NR, en la que se contabilizaron aquellas preguntas que no recibieron respuesta por parte de los docentes.

La encuesta es una versión resumida y modificada de la herramienta de evaluación de Sallis y Jones (2002) cuyo objeto es medir si las respuestas logradas en la entrevista al Director son consistentes con lo internalizado por los cuadros docentes y administrativos de la organización.

De manera similar, se aplicó la encuesta del apéndice 2 a un grupo aleatorio de 31 alumnos de secundaria y preparatoria, definidos por el Instituto Real San Luis. Esta encuesta es una versión resumida y simplificada de la anterior – en atención a la madurez de los alumnos – y su objeto es medir la percepción de los alumnos en los temas descritos previamente.

El resultado de ambas encuestas se indica a continuación y serán analizados en el siguiente capítulo de la presente tesis, junto al resto de los resultados obtenidos en la investigación de campo.

4.5.1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A PROFESORES Y ADMINISTRATIVOS.

La tabla 4.1 muestra el resumen de los resultados de las encuestas realizadas a los profesores y administrativos.

Preguntas	1	2	3	4	5	NR
1. La institución existe para generar dinero para los accionistas o dueños	2	3	1	6	8	
2. La institución existe para impartir los programas de educación exigidos por las autoridades	6	6	2	5	1	
3. La institución existe para difundir conocimiento existente y crear y compartir nuevo conocimiento	17	1	2			
4. Sus clientes principales son los padres o sostenedores de los alumnos	13	4	1		2	
5. Sus clientes principales son los alumnos	4	6	4	2	4	
6. En realidad no tenemos clientes en esta institución, porque no somos una empresa o industria	2	2		1	14	1
7. ¿Los directivos o administradores le han sugerido lo anterior?	2	2	2		14	
8. Existen documentos (memos, cartas, comunicados) que le indican cuál es la misión de la institución en el largo plazo	20					
9. ¿Le han comentado cuáles son los posibles desarrollos futuros de la institución?	12	5	2	1		
10. Cuando Ud. Cree que alguna sugerencia, información, experiencia o conocimiento es conveniente que sea conocida por el resto de los administrativos o profesores, existe un medio "oficial" para compartirla, comunicarla o documentarla.	8	8		2	1	1
11. Usted es el que más sabe de su trabajo. ¿Sus jefes lo animan o lo premian para que comparta lo que sabe o la manera cómo lo hace?	9	8	2		1	
12. La institución es como cualquier otra, mejor guardarse lo que sabe porque de esa manera hay menos posibilidades de que "lo corran"	1	1			18	
13. Sus jefes lo animan o lo premian cuando propone nuevas maneras de hacer su trabajo administrativo, o nuevas formas de enseñar a los alumnos.	8	6	4	1	1	
14. Sus jefes lo animan o lo premian para que comparta las nuevas formas de hacer su trabajo administrativo o de enseñar a los alumnos	8	7	4		1	
15. Sus jefes lo animan o lo premian para que se capacite y aprenda "cosas" nuevas	14	6				
16. Existen reuniones o pláticas en las que se pueda hacer sugerencias o compartir experiencias, descubrimientos e ideas respecto de su trabajo o de la enseñanza de los alumnos	11	7		1	1	
17. Existe la forma de llenar algún registro con sugerencias, experiencias, descubrimientos o ideas para compartirlas posteriormente en una reunión con un coordinador	5	5	2	3	5	
18. A los jefes les gustan las ideas "locas" para hacer las cosas, como por ejemplo ir a un parque de diversiones para estudiar la clase de física o repartir trabajo administrativo "real" a los alumnos para que les sirva de práctica	4	4	5	2	4	1
19. Mejor no innovar, a los jefes no les gustan los cambios que vienen "de abajo"		2	2	3	13	
20. La institución ¿Reconoce cuanto "vale" usted por lo que sabe?	6	9	3	2		
21. Cuando usted aprende algo nuevo, por ejemplo, se capacita para dictar una nueva materia, ¿lo compensan extra por ello?	5	5	2	2	4	2
22. En esta institución es necesario actualizarse para "no quedarse atrás"	19	1				
23. No cualquiera puede proponer nuevas ideas o resolver algún	1	5	2	6	6	

problema determinado, solo aquellos que están debidamente calificados pueden hacerlo						
24. La institución tiene un programa de capacitación o actualización para todos los niveles	19	1				
25. La institución tiene un programa de capacitación o actualización solo para los Jefes	6	1	2	2	9	
26. Existe un período de entrenamiento antes de que un “nuevo” pueda desempeñar alguna tarea administrativa o para que los profesores sepan las particularidades de la institución	11	5	3	1		
27. En la institución hay un jefe o coordinador que se encarga de recibir todas las nuevas ideas, de ponerlas en práctica, de compartir las experiencias y de administrarlas	7	3	3	3	3	1
28. En la institución cada uno puede pensar y hacer las cosas a su manera, por “loca” que sea, mientras no se salga de ciertos límites	3	4	5	4	4	
29. Cuando se debe resolver un problema se trabaja en equipo con todos los que puedan estar afectados (por ejemplo administrativos y profesores) o solo con los directamente implicados (solo profesores o solo administrativos)	11	3	3	1	1	1
30. Después que se resuelve algún problema o se hace alguna innovación o mejora, se realiza un charla o reunión explicativa para los que no están directamente involucrados, por si se enfrentan a algo similar	11	3	5		1	
31. Existe algo como un “libro de experiencias” o algún sitio en la intranet para registrar estas cosas		2	5	4	7	2
32. En la institución siempre se está averiguando como lo hacen los “otros” para poder hacerlo mejor	5	8	4	1	1	1
33. Cuando usted necesita alguna información tiene manera de saber exactamente dónde o a quién preguntar para encontrarla	11	5	3	1		
34. Hay algunos expertos que cada cierto tiempo nos dan charlas de actualización o nos explican nuevas formas de hacer nuestro trabajo o enriquecen nuestra calidad de profesores	14	2	3			1
35. Cada cierto tiempo se pueden re evaluar y mejorar los programas educacionales que se ofrecen. ¿Cualquiera puede participar?	6	4	7	1		2
36. El área de informática o sistemas funciona perfecto, las redes, computadores se desarrollan “inteligentemente” sin grandes problemas	5	8	4	3		
37. Todos los empleados de su nivel tienen el mismo acceso a los sistemas de computadoras	11	4	4	1		
38. Existe una intranet a la que todos tienen acceso	15	1		2	1	1
39. Se puede acceder a la intranet desde internet	14			2	3	1
40. Existe la posibilidad de crear grupos para compartir ideas o conocimientos en la intranet, de manera como funciona, por ejemplo, “facebook”.	3	4	6	4	2	1

Tabla 4.1: Resumen de los resultados de las encuestas de profesores y administrativos

Con fines de comparación de las respuestas de estas encuestas con lo planteado por el director del Instituto Real de San Luis, estas debieron agruparse directamente por criterios y analizarlas para cada uno de las 6 respuestas posibles en la herramienta de

autoevaluación de Sallis y Jones (2002), teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Las seis respuestas posibles son:
 - 1=totalmente de acuerdo
 - 2=parcialmente de acuerdo
 - 3=no de acuerdo pero tampoco en desacuerdo
 - 4=parcialmente en desacuerdo
 - 5=totalmente en desacuerdo, N/R=No responde.
- Las preguntas 1 a 8 corresponden al criterio de Misión y Visión.
- La pregunta 9 corresponde al criterio de Estrategia.
- Las preguntas 10 a 19 corresponden al criterio de Cultura Organizacional.
- Las preguntas 20 y 21 corresponden al criterio de Capital Intelectual.
- Las preguntas 22 a 25 corresponden al criterio de Organización que aprende.
- Las preguntas 26 y 27 corresponden al criterio de Liderazgo y Administración.
- Las preguntas 28 y 29 corresponden al criterio de Trabajo en equipo y Comunidades de aprendizaje.
- Las preguntas 30 a 33 corresponden al criterio de Participación del Conocimiento.
- Las preguntas 34 y 35 corresponden al criterio de Creación de conocimiento.
- Las preguntas 36 a 40 corresponden al criterio de Sofisticación Digital.

4.5.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A ALUMNOS.

La tabla 4.2 muestra el resumen de los resultados de las encuestas realizadas a los alumnos del Instituto Real de San Luis.

Preguntas	1	2	3	4	5	NR
1. Estudio en una institución que es reconocida como una de las mejores de su categoría.	22	8	1			
2. Estudiar en esta institución hace que a uno le den más ganas de aprender cosas nuevas	5	11	9	2	4	
3. Se hacen frecuentes ferias científicas o artísticas en las que se me anima a aportar con algún descubrimiento o nuevo conocimiento más allá "del programa"	1	1	5	11	13	
4. Se puede decir que en esta institución, los profesores son verdaderos "gurús" en México en sus respectivas materias	2	14	11	2	2	
5. Hay talleres o círculos de estudio para aprender cosas distintas a las que exige el programa normal (por ejemplo un taller de robótica, o un taller de filosofía)	19	8	2	1	1	
6. Somos más creativos e innovadores que el resto de nuestra generación porque se nos enseña a pensar "distinto" sin amarrarnos a las "reglas" tradicionales	8	15	5	2	1	
7. Muchos de las materias se llevan con actividades prácticas que las hacen más entretenidas, por ejemplo ir al parque de diversiones a aprender física	2	3	12	6	7	1
8. Me puedo apuntar para participar, por ejemplo, en un curso de negocios, solo porque me gusta y en que compartiré con alumnos distintos a los de mi clase y promoción	8	9	6	8		
9. En estos cursos o talleres, tendré la oportunidad de aprender de las distintas áreas del conocimiento que están relacionadas	8	11	7	3	1	1
10. Me encanta tener la confianza de mis profesores para elegir mi manera de aprender	14	11	5	1		
11. Se nos anima a compartir nuestras experiencias, descubrimientos e ideas, por "locas" que estas sean	8	10	4	5	3	1
12. En muchas materias nos enseñan con "casos de la vida real" que hace que aprender sea más fácil y entretenido	14	6	4	6	1	
13. En el caso anterior, podemos elegir los casos que nos parecen más interesantes	7	10	6	5	2	1
14. Cuando necesito conocer algo relacionado con mis estudios o con temas administrativos, tengo claro que tengo que hacer	12	12	5	2		
15. Todo lo que nos están enseñando está actualizado y es reciente	15	9	4		1	2
16. Cada cierto tiempo tenemos algún experto que nos "amplía los horizontes" en alguna materia	5	10	13		3	
17. La red de computadoras es de las más modernas del país	7	12	4	4	3	1
18. Todos los alumnos tenemos acceso a las computadoras	24	5		1		1
19. Puedo ver y enviar mis tareas o calificaciones por Internet	26	2	1	2		

20. Existe algo como Wikipedia o Facebook interno a la institución	10	5	3	1	11	1
Tabla 4.2: Resumen de los resultados de las encuestas de alumnos.						

Al igual que se hizo con los resultados de las encuestas de profesores, las encuestas de alumnos también debieron ser agrupadas; en este caso, según las siguientes consideraciones:

- Las seis respuestas posibles son:
 - 1=totalmente de acuerdo
 - 2=parcialmente de acuerdo
 - 3=no de acuerdo pero tampoco en desacuerdo
 - 4=parcialmente en desacuerdo
 - 5=totalmente en desacuerdo, N/R=No responde.
- Dada la madurez y grado de acceso a la información y participación/influencia de los alumnos, en estas encuestas no se consideraron los criterios de Misión y Visión, Estrategia, Cultura Organizacional, ni Capital Intelectual.
- Las preguntas 2, 3 y de la 5 a la 9 corresponden al criterio de Organización que aprende.
- Las preguntas 1 y 4 corresponden al criterio de Liderazgo y Administración.
- Las preguntas 10 y 11 corresponden al criterio de Trabajo en equipo y Comunidades de aprendizaje.
- Las preguntas 12 a 15 corresponden al criterio de Participación del Conocimiento.
- La pregunta 16 corresponde al criterio de Creación de conocimiento.
- Las preguntas 17 a 20 corresponden al criterio de Sofisticación Digital.

Capítulo 5 ANÁLISIS, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

5.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En relación a los datos e informaciones recogidas en la investigación de campo y que se registran en el capítulo anterior, se realizan los siguientes análisis:

5.1.1. RESPECTO DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

Como se comenta en las conclusiones al capítulo 2 de esta tesis, los sistemas de administración por calidad total, originalmente desarrollados para la industria productiva y de servicios se han ido adaptando y aplicando en las instituciones educativas y es así como actualmente, muchos de los distintos tipos de acreditaciones de los sistemas de calidad, así como los premios de calidad nacional e internacionales han incorporado al rubro de la educación como un tipo de organización específica y distinta a los demás. De acuerdo al entrevistado, miembro del consejo técnico para el Premio Nacional de Calidad mexicano, el modelo nacional para la competitividad tiene un enfoque organizacional desasociado de cualquier giro de negocios – contrariamente a lo tradicional – que lo hace más flexible y por tanto más fácilmente adaptable a los distintos tipos de organizaciones.

La inexistencia de una categoría especial para las instituciones educativas y la indefinición de quién debe ser considerado “cliente” – que queda a discreción de cada organización – comprueba lo planteado por numerosos académicos que han estudiado el

tema (Helms y Key, 1994; Crawford y Shutler, 1999; Sahney, Banwet y Karunes, 2004; Meirovich y Romar, 2006; Sameer y Chiang, 2006) y no resuelve el problema.

De la revisión bibliográfica y de las respuestas del consultor, se confirma lo planteado por Sallis y Jones (2002) en el sentido que persisten algunas diferencias de interpretación en la forma de implementarlos, medirlos y analizarlos; para el modelo mexicano, la verificación del "liderazgo" de la institución de educación se verificaría a través de los resultados de competitividad y sustentabilidad logrados por la organización; lo que dejaría a la educación mexicana entre la primera y segunda oleadas descritas por Cheng (2003) y, de acuerdo con el entrevistado, convertida en un negocio más dado que su competitividad se verificaría cuando su "modelo de negocios" le garantice contar con los recursos necesarios para cumplir en el corto plazo y crecer en el largo plazo. Según Raisinghani (2000) y Metcalfe (2005), lo anterior puede poner en riesgo la misión de bien público de colegios y universidades y aquellos que crean y llevan a cabo estrategias de administración del conocimiento deben estar muy conscientes de las diferencias entre la educación y la industria; diferencias que el modelo nacional no ayuda a dejar claras.

El modelo nacional mexicano, incorpora muy tangencialmente los conceptos de Capital Intelectual, Aprendizaje Organizacional y Administración del Conocimiento, pero no los considera claves para la competitividad de las empresas y mucho menos de las instituciones educativas, dejando su importancia al arbitrio de los directivos de cada institución y en función de su estrategia de negocios, para "crear valor para sus grupos de interés y asegurar su crecimiento y sustentabilidad futura". Más aún, se considera que la calidad de la educación se asegura mediante acreditación y certificación de los procesos de las instituciones educativas y no de su competitividad organizacional, dejando a la educación mexicana en la segunda oleada descrita por Cheng (2003) en relación a como se mide la calidad de la educación. Lo anterior podría demostrar que la falta de claridad o especificidad para la aplicación del modelo en los sistemas educativos mexicanos podría estar dejando en desventaja a las instituciones educativas mexicanas frente a este "nuevo mundo" en permanente estado de cambio de la era del conocimiento.

Aunque se sabe que es un tema difuso y no bien comprendido (Friedman, Lipshitz y Popper, 2005) y no existe aún alguna teoría o modelo aceptados universalmente (Popper y Lipshitz, 1998; Khandekar y Sharma, 2006), de acuerdo al entrevistado, el aprendizaje organizacional se ve como una consecuencia participar en un entorno de competitividad, lo que se contrapone a lo planteado por Khandekar y Sharma (2006) quienes establecen que la necesidad de aprender, de las organizaciones vistas como entidades holísticas se hace cada vez más pronunciada en esta era de la globalización, favoreciendo el aprendizaje organizacional como medio para crear ventajas competitivas (Khandekar y Sharma, 2006) y que, según Mai (2004) las mejoras de las instituciones educativas y las reformas educativas tienen que ver con aprendizaje organizacional y renovación. Tanto en la educación como en los negocios, renovar la organización para adaptarse a las siempre cambiantes expectativas de los clientes.

El modelo del Premio Nacional de Calidad no ayuda a responder las preguntas planteadas por Benson y Dresdow (1998), en el sentido que las instituciones educativas conducen a las personas en el proceso de aprender y debería poder ayudar a medir la calidad del aprendizaje de los estudiantes (a través de su resultado) con el objeto de determinar, si en el futuro, estas personas contarán con las destrezas necesarias para funcionar adecuadamente en las organizaciones aprendientes basadas en el conocimiento del mundo actual.

Favorablemente, el modelo nacional de calidad recoge lo planteado por Petrides y Nodine (2003), Metcalfe (2005), Prayong y Tasapong (2007), en el sentido que considera a cualquier organización, como sistemas sociales adaptativos en las que las personas cooperan para lograr propósitos comunes, en el que el entendimiento del entorno es relevante para la definición de las estrategias y capacidades clave y por esta misma razón, su adaptabilidad puede fomentar la creación de conocimiento práctico, inteligencia y efectividad de cualquier organización y, por ende, especialmente a las organizaciones educativas.

De acuerdo al entrevistado, el criterio de “información y conocimiento” no permite asegurar que las instituciones de educación mexicanas puedan romper la “brecha digital” descrita por Sallis y Jones (2002), porque “todo depende del entorno de competencia presente y futuro”; por lo tanto, no reconoce que el entorno de competencia actual al que se ven enfrentadas las instituciones de educación de todo el mundo está siendo absolutamente transformado por la tecnología y por ende debe vencer el analfabetismo digital (por algunos definido como analfabetismo funcional) como requisito para superar la brecha digital entre las naciones y la inclusión social que describió Kofi Annan en 2001.

Según Turner (2006), el aprendizaje es el elemento central para mover las organizaciones hacia la calidad, por lo que el equipo administrativo debe convencerse y ser capaz de identificar los beneficios y las mejoras reales que produce. En este sentido, el modelo nacional para la competitividad no hace diferencias ni parece recoger, al menos directamente, el impacto creciente de Internet ni las peculiaridades y ventajas descritas por Raisinghani (2000), Milam (2001), Sallis y Jones (2002) y Sacristán (2006), al momento de ser aplicado en aquellas instituciones educativas que desarrollen sistemas de e-Learning o In-house-university, haciendo solo énfasis en el entorno de competencia de este tipo de organizaciones, por lo que se corre el riesgo de ver a los estudiantes como clientes en línea, no como “empleados” capitalizando su conocimiento como activo intelectual (Sallis y Jones, 2002, SENCE, 2006). El modelo deja al planteamiento estratégico de cada organización la creación, acceso, transferencia y aplicación de conocimiento, así como la creación de la cultura de aprendizaje como resultado del sistema de calidad de la organización.

Finalmente, según el entrevistado, el modelo nacional de competitividad no permite, al menos por el momento, calificar si las instituciones mexicanas están o no siendo competitivas a nivel global.

5.1.2. RESPECTO DEL INSTITUTO REAL DE SAN LUIS

De la aplicación de la herramienta de autoevaluación durante la realización de la entrevista a la persona designada, que en el caso del Instituto Real de San Luis es el Director de la organización, y de su comparación con el resultado de las encuestas a profesores y alumnos, se desprenden los siguientes resultados. Cuando fue necesario se ampliaron las consultas para intentar obtener las respuestas más concisas que fue posible:

- a. Respecto de la visión y la misión, revisadas con el directivo, se concluye que estas no ponen énfasis en ser una organización basada en el conocimiento ni ser una organización creadora de conocimiento, así como en el aprendizaje organizacional relacionado. La misión, visión y valores han sido eficazmente comunicados a todos los grupos de interés, como se desprende de las encuestas y la identidad del cliente está bien definida en la estrategia organizacional. No obstante la falta de enfoque en el conocimiento, las prácticas organizacionales evidencian un énfasis muy claro por parte de sus miembros en su creación, difusión y participación, enfoque del que la que la institución no parece ser consciente.
- b. Respecto de la estrategia, la organización no ha modelado escenarios futuros – salvo algunos planes de contingencia para situaciones posibles – ni incorpora la administración del conocimiento como parte de ella.
- c. Respecto de la cultura organizacional, el Instituto Real de San Luis logra crear – con algunas reservas – un clima que fomenta el aprendizaje y creación del conocimiento por parte de sus miembros, pero que de alguna manera limita la innovación. Es posible que esto se deba la definición de sus valores, en los que se promueven el aprendizaje de todos sus miembros y la formación integral de sus grupos de interés (padres, profesores, alumnos), pero no se considera – al menos explícitamente – a la innovación como parte de la cultura organizacional aunque, según se verá más adelante, la cultura de innovar está presente en otras áreas del Instituto Real de San Luis, sin que la organización parezca ser –explícitamente – consciente de ello. Por otra parte, el Instituto se muestra muy pobre en términos de “participación del conocimiento” en atención a que la mayoría de los encuestados aún considera su

propio conocimiento como un factor de estabilidad laboral – bajo la idea de que guardarse lo que se sabe, disminuye las posibilidades de perder el empleo – lo que limita a la organización en este aspecto, pues no logra hacer explícito una gran reserva de conocimiento tácito que merma con cada pérdida de sus miembros. Se estima que la organización aun debe comprender la importancia de fomentar un clima de confianza para la innovación y participación del conocimiento, con el fin de asegurar el éxito futuro de la organización, pues no reconoce que la administración del conocimiento sea una competencia clave organizacional. El éxito en la creación de este clima favorable se fundamenta, según su Director, en el respeto absoluto de la libertad personal de sus miembros, lo que en general coincide con la apreciación de sus directivos y profesores.

- d. Respecto del capital intelectual, el Instituto Real de San Luis, no reconoce el valor de sus activos intelectuales, existiendo algunos de ellos que claramente pueden ser definidos como fortalezas de la organización – tal es el caso de las preceptorías o tutorías, su estructura organizacional “modular” o la diferenciación de sus alumnos – lo anterior se evidencia en que los miembros no perciben que se les evalúe por su conocimiento tácito o explícito. Esto es consistente con el análisis de la participación de conocimiento realizado en el inciso anterior y como consecuencia, la organización, no busca codificar su conocimiento tácito para convertirlo en explícito y lograr su aprendizaje y mejoramiento en este sentido.
- e. Respecto de la Organización que aprende, el Instituto Real de San Luis tiene éxito y logra crear una cultura que ampara el aprendizaje continuo de todos sus miembros, definiendo las habilidades y competencias necesarias para la creación de nuevo conocimiento. Con su particular énfasis en el desarrollo integral de las personas, da especial importancia a la inteligencia emocional. Ha creado su “universidad corporativa” que le permite entregar a los docentes y administrativos las competencias y habilidades requeridas para el cumplimiento de sus tareas. El Director plantea que el personal docente tiene libertad para “pensar fuera de la caja” mientras se respeten ciertos límites éticos y los valores institucionales – lo que no es percibido en forma correcta por los profesores y administrativos que probablemente vean estos límites como una restricción a la innovación. Se usa efectivamente el aprendizaje por medio de la acción como se verá en el resultado de la Observación Directa. El éxito en la creación de esta cultura se basa, según se indica en su sitio de internet, en su principio fundamental de formar integralmente a los padres de familia, luego a los profesores y finalmente a los alumnos. En opinión del directivo, se ha logrado romper la inercia propia de nuestra cultura y los miembros de la organización están comenzando a estudiar por voluntad propia, en forma continua, sin “el empuje” externo de la organización. Se logra traspasar con éxito la cultura de aprendizaje a los alumnos, lo que se evidencia en que la gran mayoría de las respuestas correspondientes a este criterio son favorables, cayendo en la categoría “parcialmente de acuerdo”. Por otra parte, la cultura de innovación se percibe muy bien calificada

entre los alumnos, lo que es notable en comparación a la opinión de profesores y administrativos.

- f. Respecto de Liderazgo y Administración, el Instituto Real de San Luis no cuenta con el apoyo de la alta dirección para administrar el conocimiento debido a que no cuenta con una visión clara en este sentido; no obstante, ha logrado desarrollar una estrategia para el desarrollo de sus gerentes intermedios a través de su organización en las tres secciones con sus respectivos consejos asesores. Pese lo anterior, al no reconocer la importancia de la administración del conocimiento, no ha determinado si sus gerentes de nivel intermedio cuentan con las competencias necesarias para desarrollar a creación de nuevo conocimiento. Sin embargo, desde el punto de vista del “valor percibido” por los alumnos considera que estudia en una institución “líder” entre sus pares.
- g. Respecto del trabajo en equipo y las comunidades de aprendizaje, el Instituto Real de San Luis fomenta la participación de sus alumnos en el “Club Dauro”, el cual puede asociarse a una comunidad de aprendizaje apropiada a la edad de los alumnos y que logra crear con éxito algunos equipos de conocimiento multidisciplinarios y multiniveles en los que se fomenta la investigación y participación del conocimiento de sus miembros en algunas actividades extra académicas como un Círculo de Robótica o el de Creación de Vehículos, en el que alumnos y profesores de los diferentes niveles comparten sus experiencias y logran crear Robots luchadores o vehículos realizados con material reciclado. Pese a lo anterior, la institución no parece reconocer la necesidad de autonomía intelectual de sus miembros siendo este vector el único con baja evaluación en este criterio y que, nuevamente, se relaciona con la confianza y la libertad para innovar, posiblemente por no ser consciente de su importancia
- h. Respecto de la participación del conocimiento, el Instituto Real de San Luis cuenta con procesos no formales para recoger y compartir información de diferentes fuentes, tales como las preceptorías y los talleres o círculos de actividades. Por otra parte tiene al menos dos mecanismos para “contar la historia” a través de su sitio de Internet – orientado a las familias – y a través de la revista “Hacer familia” de los Colegios del Real, en la que se transmite conocimiento explícito, extracurricular y de diferente índole a los distintos grupos de interés, tales como información “comprada” a la revista que se inserta entre información específica de los colegios, clubes, ferias científicas, etc. La revista, aparte de transmitir conocimiento explícito a las familias sirve como medio de difusión y promoción a la vez que como comunicación general y particular de los colegios. Desafortunadamente, el Instituto no cuenta con procesos para registrar incidentes críticos ni para entender la forma en que sus competidores administran el conocimiento, puesto que no lo reconoce como una habilidad clave de “la industria” en la que se desenvuelve. Sus sistemas de información permiten, no obstante, que cualquier miembro pueda acceder a la información que requiera. Todo lo anterior, se refleja perfectamente en las encuestas de profesores y administrativos y en la de alumnos.

- i. Respecto de la creación de conocimiento, El Instituto Real de San Luis ha logrado identificar las fuentes de su nuevo conocimiento mediante la investigación del mercado correspondiente, haciéndose asesorar por expertos en algunas áreas cuya información y conocimiento se diseminan al interior de la organización – tal es el caso de las asesorías internas que realiza el Quality Center a los grupos docentes y administrativos o a las diversas compañías de software que lo asesoran en las formas más efectivas y actuales para transmitir los contenidos docentes – y ha logrado incluso convertir su nuevo conocimiento en productos y servicios que agregan valor a sus clientes, por ejemplo a través de las asesorías externas que realiza el Quality Center. Este criterio es evaluado de regular a bien en las encuestas a sus miembros y parece fallar en los acápites relacionados a la difusión o participación de los miembros en las etapas de creación del conocimiento.

- j. Respecto de la sofisticación digital, el Instituto Real de San Luis tiene una clara visión de su arquitectura tecnológica, de muy buen nivel y logra eficazmente minimizar la brecha tecnológica entre sus miembros siendo – posiblemente – las personas de muy baja calificación técnica (jardineros, guardias, aseadores) los únicos que quedan fuera de alcanzar la red interna. Su arquitectura tecnológica es tal que se considera “knowledge enabled”, con capacidad de evolucionar hacia groupware a través de su intranet – accesible desde internet – actualmente en uso por profesores y alumnos. Quizás se podría considerar como pendiente, la facilidad de que sus alumnos y empleados puedan construir comunidades virtuales de aprendizaje.

5.2. CONCLUSIONES

El Modelo para el Premio Nacional de Calidad de México ha evolucionado desde la administración de procesos de calidad hacia un enfoque adaptativo orientado a la competitividad, e incorpora tangencialmente algunos de los conceptos que se relacionan con Capital Intelectual, Aprendizaje Organizacional y Administración del Conocimiento; sin embargo, desde el punto de vista de las instituciones de educación, la falta de claridad o especificidad para la aplicación del modelo puede poner en riesgo de dejar en desventaja

a las instituciones educativas mexicanas frente a este “nuevo mundo” cuya economía será medida en términos de capital intelectual más que en términos puramente económicos.

Este riesgo es más claro cuando se compara el modelo con algunos, que incorporan específicamente a los sistemas educacionales, tales como el Premio Baldrige de los Estados Unidos o el sistema escocés de evaluación que parecen resolver – al menos parcialmente – los diferentes inconvenientes que se encuentran al aplicar los criterios “industriales” de calidad en las organizaciones educativas

Al analizar modelos extranjeros para implementar y evaluar la calidad de la educación, se puede apreciar que el modelo mexicano, pese a su flexibilidad, parece estar menos actualizado por no incluir – al menos en forma clara y específica – las formas de integrar los elementos de capital intelectual y administración del conocimiento a la administración por calidad total, de manera de enfrentar los desafíos de la educación de las futuras, debidos a la masificación de las prácticas de administración por calidad total, que se derivan de la globalización de los mercados, los cambios políticos y el vertiginoso avance de las comunicaciones y que se agregan a los cambios en las teorías de organización, como el aprendizaje organizacional y la administración del conocimiento.

Al evaluar el “estado del arte” en una institución privada de educación mexicana, de reconocido buen nivel social y académico, ganadora del premio nacional de calidad en dos ocasiones, se descubre que esta desconoce por completo lo relacionado a aprendizaje organizacional y la administración del conocimiento, lo que parece más preocupante desde el punto de vista de las instituciones educativas mexicanas considerando que no existen políticas gubernamentales que incluyan la implementación de estas disciplinas que deberán enfrentar – a fuerzas – para mantenerse a la par de la educación a nivel global en los próximos años.

No obstante lo anterior, se descubre también que la institución evaluada se encuentra en buen pie y que ha implantado – aun no siendo consciente de ello – muchos de los parámetros relevantes para sostener la competitividad a nivel global, administrando el conocimiento en forma efectiva, y con la capacidad de romper la brecha digital que separa a los países desarrollados del resto del mundo. Intentando averiguar la causa se estima que esta se origina más allá de la implementación exitosa de un modelo de calidad y que se basa en sus propios valores, de respeto a la dignidad de la persona y su libertad y que se fundamentan en la formación integral de sus grupos de interés. Es este fundamento – de formación integral – el que hace posible que la institución evaluada esté sobre los criterios del modelo de calidad y logre desarrollar un buen avance en la administración de conocimiento.

Por lo anterior, se estima los valores de la organización que efectivamente sostienen la cultura organizacional, son los que amalgaman y relacionan – correspondiendo a las flechas de conexión – entre la Administración por Calidad Total, el Aprendizaje Organizacional y la Administración del Conocimiento en el modelo planteado por Zhao y Bryar (2005) y que se muestra en la figura 2.5.

5.3. RECOMENDACIONES PARA TRABAJOS FUTUROS

No es posible, por la amplitud del tema, demostrar la proposición de modificación planteada en el último párrafo de las conclusiones de esta tesis de grado. Para ello sería necesario repetir la evaluación en otras organizaciones educativas mexicanas y extranjeras para determinar si el ejemplo del Instituto Real de San Luis es único o se repite, en cuyo caso se deberá ir elaborando teorías acerca de la natural adaptación de la educación a los tiempos.

APÉNDICES

APÉNDICE 1: ENCUESTA DE EVALUACIÓN PARA PROFESORES Y ADMINISTRATIVOS

Para las respuestas considere la siguiente escala:

1 = Totalmente de acuerdo

2 = Parcialmente de acuerdo

3 = No de acuerdo, pero tampoco en desacuerdo

4 = Parcialmente en desacuerdo

5 = Completamente en desacuerdo

La Institución, significa: esta escuela/colegio/instituto/universidad.

75

Preguntas	1	2	3	4	5
41. La institución existe para generar dinero para los accionistas o dueños					
42. La institución existe para impartir los programas de educación exigidos por las autoridades					
43. La institución existe para difundir conocimiento existente y crear y compartir nuevo conocimiento					
44. Sus clientes principales son los padres o sostenedores de los alumnos					
45. Sus clientes principales son los alumnos					
46. En realidad no tenemos clientes en esta institución, porque no somos una empresa o industria					
47. ¿Los directivos o administradores le han sugerido lo anterior?					
48. Existen documentos (memos, cartas, comunicados) que le indican cuál es la misión de la institución en el largo plazo					
49. ¿Le han comentado cuáles son los posibles desarrollos futuros de la institución?					

50. Cuando Ud. Cree que alguna sugerencia, información, experiencia o conocimiento es conveniente que sea conocida por el resto de los administrativos o profesores, existe un medio "oficial" para compartirla, comunicarla o documentarla.					
51. Usted es el que más sabe de su trabajo. ¿Sus jefes lo animan o lo premian para que comparta lo que sabe o la manera cómo lo hace?					
52. La institución es como cualquier otra, mejor guardarse lo que sabe porque de esa manera hay menos posibilidades de que "lo corran"					
53. Sus jefes lo animan o lo premian cuando propone nuevas maneras de hacer su trabajo administrativo, o nuevas formas de enseñar a los alumnos.					
54. Sus jefes lo animan o lo premian para que comparta las nuevas formas de hacer su trabajo administrativo o de enseñar a los alumnos					
55. Sus jefes lo animan o lo premian para que se capacite y aprenda "cosas" nuevas					
56. Existen reuniones o pláticas en las que se pueda hacer sugerencias o compartir experiencias, descubrimientos e ideas respecto de su trabajo o de la enseñanza de los alumnos					
57. Existe la forma de llenar algún registro con sugerencias, experiencias, descubrimientos o ideas para compartirlas posteriormente en una reunión con un coordinador					
58. A los jefes les gustan las ideas "locas" para hacer las cosas, como por ejemplo ir a un parque de diversiones para estudiar la clase de física o repartir trabajo administrativo "real" a los alumnos para que les sirva de práctica					
59. Mejor no innovar, a los Jefes no les gustan los cambios que vienen "de abajo"					
60. La institución ¿Reconoce cuanto "vale" usted por lo que sabe?					
61. Cuando usted aprende algo nuevo, por ejemplo, se capacita para dictar una nueva materia, ¿lo compensan extra por ello?					
62. En esta institución es necesario actualizarse para "no quedarse atrás"					
63. No cualquiera puede proponer nuevas ideas o resolver algún problema determinado, solo aquellos que están debidamente calificados pueden hacerlo					
64. La institución tiene un programa de capacitación o actualización para todos los niveles					
65. La institución tiene un programa de capacitación o actualización solo para los Jefes					

66. Existe un período de entrenamiento antes de que un “nuevo” pueda desempeñar alguna tarea administrativa o para que los profesores sepan las particularidades de la institución					
67. En la institución hay un jefe o coordinador que se encarga de recibir todas las nuevas ideas, de ponerlas en práctica, de compartir las experiencias y de administrarlas					
68. En la institución cada uno puede pensar y hacer las cosas a su manera, por “loca” que sea, mientras no se salga de ciertos límites					
69. Cuando se debe resolver un problema se trabaja en equipo con todos los que puedan estar afectados (por ejemplo administrativos y profesores) o solo con los directamente implicados (solo profesores o solo administrativos)					
70. Después que se resuelve algún problema o se hace alguna innovación o mejora, se realiza un charla o reunión explicativa para los que no están directamente involucrados, por si se enfrentan a algo similar					
71. Existe algo como un “libro de experiencias” o algún sitio en la intranet para registrar estas cosas					
72. En la institución siempre se está averiguando como lo hacen los “otros” para poder hacerlo mejor					
73. Cuando usted necesita alguna información tiene manera de saber exactamente dónde o a quién preguntar para encontrarla					
74. Hay algunos expertos que cada cierto tiempo nos dan charlas de actualización o nos explican nuevas formas de hacer nuestro trabajo o enriquecen nuestra calidad de profesores					
75. Cada cierto tiempo se pueden re evaluar y mejorar los programas educativos que se ofrecen. ¿Cualquiera puede participar?					
76. El área de informática o sistemas funciona perfecto, las redes, computadores se desarrollan “inteligentemente” sin grandes problemas					
77. Todos los empleados de su nivel tienen el mismo acceso a los sistemas de computadoras					
78. Existe una intranet a la que todos tienen acceso					
79. Se puede acceder a la intranet desde internet					
80. Existe la posibilidad de crear grupos para compartir ideas o conocimientos en la intranet, de manera como funciona, por ejemplo, “facebook”.					

APÉNDICE 2: ENCUESTA DE EVALUACIÓN PARA ALUMNOS

Para las respuestas considere la siguiente escala:

1 = Totalmente de acuerdo

2 = Parcialmente de acuerdo

3 = No de acuerdo, pero tampoco en desacuerdo

4 = Parcialmente en desacuerdo

5 = Completamente en desacuerdo

La Institución, significa: esta escuela/colegio/instituto/universidad.

Preguntas	1	2	3	4	5
21. Estudio en una institución que es reconocida como una de las mejores de su categoría.					
22. Estudiar en esta institución hace que a uno le den más ganas de aprender cosas nuevas					
23. Se hacen frecuentes ferias científicas o artísticas en las que se me anima a aportar con algún descubrimiento o nuevo conocimiento más allá "del programa"					
24. Se puede decir que en esta institución, los profesores son verdaderos "gurús" en México en sus respectivas materias					
25. Hay talleres o círculos de estudio para aprender cosas distintas a las que exige el programa normal (por ejemplo un taller de robótica, o un taller de filosofía)					
26. Somos más creativos e innovadores que el resto de nuestra generación porque se nos enseña a pensar "distinto" sin amarrarnos a las "reglas" tradicionales					
27. Muchos de las materias se llevan con actividades prácticas que las hacen más entretenidas, por ejemplo ir al parque de diversiones a aprender física					
28. Me puedo apuntar para participar, por ejemplo, en un curso de negocios, solo porque me gusta y en que compartiré con alumnos distintos a los de mi clase y promoción					

29. En estos cursos o talleres, tendré la oportunidad de aprender de las distintas áreas del conocimiento que están relacionadas					
30. Me encanta tener la confianza de mis profesores para elegir mi manera de aprender					
31. Se nos anima a compartir nuestras experiencias, descubrimientos e ideas, por "locas" que estas sean					
32. En muchas materias nos enseñan con "casos de la vida real" que hace que aprender sea más fácil y entretenido					
33. En el caso anterior, podemos elegir los casos que nos parecen más interesantes					
34. Cuando necesito conocer algo relacionado con mis estudios o con temas administrativos, tengo claro que tengo que hacer					
35. Todo lo que nos están enseñando está actualizado y es reciente					
36. Cada cierto tiempo tenemos algún experto que nos "amplía los horizontes" en alguna materia					
37. La red de computadoras es de las más modernas del país					
38. Todos los alumnos tenemos acceso a las computadoras					
39. Puedo ver y enviar mis tareas o calificaciones por Internet					
40. Existe algo como Wikipedia o Facebook interno a la institución					

APÉNDICE 3: HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN DE SALLIS Y JONES.

La herramienta de autoevaluación de Sallis y Jones (2002) fue desarrollada en base a las que se incluyen en la Red KNOW Network (en www.knowledgebusiness.com), que es una comunidad del conocimiento basada en Internet, que se dedica a compartir las mejores prácticas que llevan a un desempeño organizacional de excelencia.

Para propósitos de la aplicación, se usa el sistema de calificación de 1 a 5, en el que 1 es lo más alto y 5 lo más bajo.

Visión y Misión

La Organización:	1	2	3	4	5
41. ¿Tiene una fuerte visión como organización basada en el conocimiento?					
42. ¿Ha compartido su visión con los grupos de interés (stakeholders)?					
43. ¿Tiene la misión de ser un creador de conocimiento y una organización que aprende?					
44. ¿Puede traducir su visión y misión en estrategias prácticas?					

80

Estrategia

La Organización:	1	2	3	4	5
45. ¿Ha modelado sus posibles escenarios futuros?					
46. ¿Incorpora la administración del conocimiento en su estrategia global?					
47. ¿Ha desarrollado estrategias de administración del conocimiento?					
48. ¿Tiene estrategias para compartir el conocimiento organizacional?					

49. ¿Tiene estrategias para explotar su conocimiento?					
---	--	--	--	--	--

Cultura Organizacional

La Organización:	1	2	3	4	5
50. ¿Crea una cultura que soporta la innovación, aprendizaje y participación del conocimiento?					
51. ¿Pone el Conocimiento y el Aprendizaje como centro de su misión?					
52. ¿Ha tenido éxito en establecer una cultura de participación del conocimiento?					
53. ¿Ha tenido éxito en establecer una cultura de creación de conocimiento?					
54. ¿Necesita comprender que la administración del conocimiento es esencial para el éxito de la organización?					
55. ¿Reconoce que la administración del conocimiento es una competencia clave organizacional?					

81

Capital Intelectual

La Organización:	1	2	3	4	5
56. ¿Reconoce el valor de sus activos intelectuales?					
57. ¿Da valor económico a su conocimiento?					
58. ¿Busca codificar su conocimiento tácito?					
59. ¿Busca valorizar sus activos intelectuales?					

Organización que aprende

La Organización:	1	2	3	4	5
60. ¿Crea una cultura de aprendizaje continuo?					

61. ¿Define las habilidades y competencias necesarias para crear nuevo conocimiento?					
62. ¿Reconoce que la inteligencia emocional y su desarrollo son esenciales para la creación de conocimiento?					
63. ¿Crea su propia universidad corporativa?					
64. ¿Se asegura que en su staff se pueda ser creativo y pensar “fuera de la caja”?					
65. ¿Tiene un fuerte programa de desarrollo de sus gerencias de nivel intermedios?					
66. ¿Usa el aprendizaje por medio de la acción (aprender haciendo) como medio de desarrollo personal y de equipo?					

Liderazgo y Administración

La Organización:	1	2	3	4	5
67. ¿Cuenta con el apoyo de la alta dirección para administrar el conocimiento?					
68. ¿Reconoce las ambigüedades y desafíos de crear comunidades de “experiencia” (communities of practice)?					
69. ¿Cuenta con un “Gerente del Conocimiento” o un “líder del conocimiento” en plaza?					
70. ¿Ha desarrollado una estrategia para desarrollar a sus gerentes de nivel intermedio?					
71. ¿Cuenta con gerentes con los estilos de liderazgo apropiados para generar la participación de conocimiento?					
72. ¿Cuenta con gerentes con las competencias necesarias para desarrollar la creación de conocimiento?					

82

Trabajo en equipo y Comunidades de aprendizaje

La Organización:	1	2	3	4	5
73. ¿Cuenta con alguna política en aliente el desarrollo de comunidades de aprendizaje?					
74. ¿Reconoce la necesidad de autonomía intelectual de los “trabajadores del conocimiento”?					
75. ¿Crea equipos de conocimiento, usando personas de todas las disciplinas?					

76. ¿Reconoce que la confianza es central para el desarrollo de la participación del conocimiento?					
--	--	--	--	--	--

Participación del Conocimiento

La Organización:	1	2	3	4	5
77. ¿Tiene procesos para recoger y compartir información?					
78. ¿Tiene procesos de “contar la historia” y de historias de aprendizaje en plaza?					
79. ¿Tiene procesos para registrar incidentes críticos para la vida de la organización?					
80. ¿Tiene procesos para entender la manera como sus competidores administran el conocimiento?					
81. ¿Tienes sistemas para permitir que cualquiera pueda encontrar lo que necesita saber?					

Creación de conocimiento

La Organización:	1	2	3	4	5
82. ¿Reconoce las fuentes de su nuevo conocimiento?					
83. ¿Ha identificado a las personas que se sabe “expertas en algún campo” y comparte esa información					
84. ¿Puede convertir su nuevo conocimiento en productos y servicios que agreguen valor para sus clientes y/o usuarios?					

83

Sofisticación Digital

La Organización:	1	2	3	4	5
85. ¿Tiene una clara visión de su arquitectura tecnológica?					
86. ¿Se ha asegurado de que no exista una “brecha digital” entre sus empleados?					
87. ¿Posee tecnologías que le permitan ser “habilitada para el conocimiento” (Knowledge enabled)?					

88. ¿Posee tecnologías colaborativas, incluyendo una intranet que la habiliten para que la participación de conocimiento evolucione hacia GroupWare?					
89. ¿Permite a sus empleados construir comunidades virtuales de aprendizaje?					

APÉNDICE 4: CUESTIONARIO ENTREVISTA A UN MIEMBRO DEL CONSEJO TÉCNICO DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

1. ¿Por qué el Premio Nacional de Calidad de México ha cambiado su enfoque desde la Calidad a la Competitividad?
2. Algunos académicos expresan algunas dificultades para implementar los sistemas de calidad en las instituciones de educación, en particular, en la dificultad para identificar a los clientes, procesos, materias primas y productos, ¿Por qué no existe un criterio especial para las instituciones de educación en el Premio Nacional de Calidad, que incorpore estas características especiales como lo hace por ejemplo el Premio Baldrige?
3. En relación a la categoría “Clientes” ¿a quienes se considera “clientes” en el modelo de competitividad cuando se aplica a las instituciones educativas?
4. En relación a la categoría “Liderazgo” ¿cómo se verifica que una institución educativa mexicana ejerce un liderazgo visionario, participativo y ético, que crea una cultura que sustenta la competitividad y la viabilidad de la organización en el largo plazo? ¿Sobre quienes o a quienes se fomenta esta cultura?
5. ¿Cómo se deberían definir los indicadores adecuados para asegurar que una institución de educación es competitiva en relación a la nueva economía del conocimiento?
6. Algunos autores opinan que la educación debe irse adaptando a las realidades sociales y tecnológicas de cada época con el fin de preparar a los estudiantes para el mundo que deberán enfrentar en el futuro (Benson y Dresdow, 1998), en este sentido, el Premio Nacional de Calidad de México no parece tener un enfoque claro en el Aprendizaje Organizacional y en la Administración del Conocimiento. ¿Cómo se verifican las “ventajas competitivas” de una institución de educación? ¿Se le considera como una “industria o empresa” cuyo negocio es la generación y transmisión de conocimiento?
7. ¿Cómo se deberían verificar los resultados de una institución educativa para asegurar la calidad de la educación que imparte? ¿Cómo se incluye en el Modelo de Competitividad el valor del Capital Intelectual de las instituciones de educación? ¿Cuáles serían, en este caso, los resultados de valor creado para sus clientes?
8. ¿Cómo se debería aplicar el modelo para verificar que las mejoras de las instituciones educativas y las reformas educativas tengan que ver con aprendizaje organizacional y renovación?
9. ¿Cómo se debería verificar que los administradores y líderes de una institución educativa atiendan la mejora continua y la innovación y para operar como una

“organización que aprende” según sugieren algunos autores? (Argyris y Schön, 1978; Mai, 2004).

10. Cómo ayuda el modelo de competitividad a la comunidad económica a responder las preguntas planteadas por Benson y Dresdow (1998): “¿Para qué se enseña?”, “¿Por qué se enseña?”, “¿Qué tan bien se enseña?”.
11. En relación con la administración del conocimiento, el Modelo de Competitividad debería poder adaptarse al modelo sistémico – no mecanicista – que mejor refleja a las instituciones de educación ¿Cómo lo hace?.
12. Como parte de la generación de valor o resultados, el Modelo de Competitividad debería fomentar mayor inteligencia, conocimiento práctico (saber hacer) y efectividad de la administración de la institución de educación (Petrides y Nodine, 2003; Metcalfe, 2005; Prayong y Tasapong, 2007). ¿Cómo se aplica en este sentido?
13. Sallis y Jones en su Libro Knowledge Management in Education (2002) plantean que la educación será absolutamente transformada por la tecnología por lo que la administración del conocimiento en la educación tendrá el gran desafío de vencer el analfabetismo digital como requisito para superar la brecha digital entre las naciones y la inclusión, ¿De qué manera el criterio de Información y Conocimiento verifica que las instituciones educativas Mexicanas puedan romper la “Brecha Digital” como parte del valor agregado en el entorno social?.
14. ¿Cómo se debería aplicar el Modelo de Competitividad a las instituciones educativas que desarrollen sistemas de e-Learning o In-house-university?
15. Considerando que el negocio de una institución de educación ES el conocimiento ¿Cómo ayuda el modelo a evaluar la creación, acceso, transferencia y aplicación de conocimiento por parte de todos los miembros de la organización? ¿Cómo se verifica la mejora continua en este sentido? ¿Cómo se verificaría la creación de una cultura de aprendizaje como resultado del sistema de Calidad de la organización?
16. Y finalmente, ¿De qué manera el Modelo de Competitividad permite calificar que las instituciones de Educación Mexicanas estén siendo competitivas a Nivel Global y no estén dejando en desventaja a los estudiantes mexicanos en un mundo basado en el capital intelectual?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullah, F. (2005). HEDPERF versus SERVPERF. The quest for ideal measuring instrument of service quality in higher education sector. *Quality Assurance in Education*, 13(4), 305-328.
- Ancira, R. (2007, 15 de enero). *Evaluar la Evaluación*. [en línea]. México, D.F., México: Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C. Recuperado el 29 de Septiembre de 2007, de <http://www.ceneval.edu.mx/portalceneval/index.php?q=docs.desp&ndf=339>
- Akthar, N., Ahmad, A. y Asif, M. (2007). *Integrated Quality Management System for Universities: A Case Study of IQTM, University of the Punjab*. [en línea]. Asia-Pacific Quality Network. Recuperado el 03 de Mayo de 2008, desde http://apqn.org/events/past/details/103/presentations/files/36_integrated_qms_for_universities.pdf
- Armanet, P. (2004). *¿Por qué asegurar la calidad?* *Revista Calidad en Educación*, 21, [en línea], Santiago, Chile: Consejo Superior de Educación. Recuperado el 29 de Septiembre de 2007, de http://www.cse.cl/public/Secciones/seccionpublicaciones/publicaciones_revista_calidad_detalle.aspx?idPublicacion=39
- Argyris, C. y Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective* (1st Ed.). Massachusetts, U.S.A., Addison-Wesley.
- Asllani, A. y Luthans, F. (2003). What knowledge managers really do: an empirical and comparative analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 53-66.
- Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interactions between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
- Bender, R. (1994, Septiembre). Igniting total quality management in public schools. *Quality progress*, 27(9), 107-110.
- Benson, J. y Dresdow, S. (1998). Systemic decision application: linking learning outcome assessment to organizational learning. *Journal of Workplace Learning*, 10(6/7), 301-307.

- Bowen, G., Ware, W., Rose, R. y Powers, J. (2007). Assessing the Functioning of Schools as Learning Organizations. *Children & Schools*, 29(4), 199-208.
- Cantú, H. (2008). *El nuevo modelo del premio nacional de calidad: del control a la estrategia*. Conferencia presentada en la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, como parte de las actividades organizadas por la Cátedra de la Maestría de Calidad y Productividad.
- Cardona, J., Zapata, M., (2003). Modelos de evaluación de calidad de los programas de formación profesional. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 42, 39-71
- Carroll, R. y Tansey, R. (2000). Intellectual capital in the new Internet economy – Its meaning, measurement and management for enhancing quality. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), 296-308.
- Cheng, Y. (2003). Quality assurance in education: internal, interface, and future. *Quality Assurance in Education*, 11(4), 202-213.
- Cicmil, S., Kekale, T. (1997). Implications of organizational and individual learning for effective change management in education - an exploratory study of management practices in elementary schools in England and Finland. *Journal of Workplace Learning*, 9(5), 169-172.
- Colclough, C., Packer, S., Motivans, A., Van Ravens, J., Peppler, U., Buchert, L., Bella, N., Guttman, C., Cavicchioni, V., Sayed, Y., Djioze, V., Aggio, C., Fransman, J., Suzuki, I., Nsengimana, D., Phuong, L., Leclercq, F., Caillaud F., y Cusso, R. (2005). *El imperativo de la calidad. Informe de Seguimiento de la EPT en el mundo*. París, Francia: Ediciones UNESCO.
- Crawford, L. y Shutler, P. (1999). Total quality management in education: problems and issues for the classroom teacher. *The International Journal of Educational Management*, 13(2), 67-72.
- De Rosnay, J. (1979). *The Macroscopic: A New World Scientific System* (1st Ed.). New York, U.S.A.: Harper Row, Publishers, Inc.
- Dougherty, V. (1999). Knowledge is about people, not databases. *Industrial and Commercial Training*, 31(7), 262-266.
- Drucker, P. (1993). *Post Capitalist Society* (1st Ed.). New York, U.S.A.: HarperCollins Publishers, Inc.
- Eldridge, S., Balubaid, M. y Barber, K. (2006). Using a Knowledge Management Approach to Support Quality Costing. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(1), 81-101.

- Evans, J. y Lindsay, W. (2007). *Managing for Quality and Performance Excellence*, (7th Ed). Mason, OH, USA: Thomson Southwestern.
- Fainholc, B. (2004). *La calidad en la educación a distancia continúa siendo un tema muy complejo*. *Revista de Educación a Distancia*, 12, [en línea], Murcia, España: Universidad de Murcia. Recuperado el 20 de Septiembre de 2007 de <http://www.um.es/ead/red/12/fainholc.pdf>
- Fernández, J. (2008, Octubre). *La Gestión del Conocimiento: Un desafío para la contabilidad*. Ponencia presentada en el 19° Conferencia Académica Permanente de Investigación Contable. Santiago de Chile.
- Firestone, J. (2002, Junio). *Knowledge Management and Quality Management. Trabajo presentado en Executive Informations Systems, Inc.* [en línea]. Recuperado El 15 de diciembre de 2007 de <http://www.dkms.com/papers/kmandqmrev1ppt.pdf>
- Friedman, V., Lipshitz, R. y Popper, M. (2005). The Mystification of Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry* 14(1), 19-30
- Gharajedaghi, J. (2006). *Systems Thinking. Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture* (2nd Ed.). Burlington, MA., U.S.A.: Butterworth-Heinemann.
- Ghysels, M. (2008). Classroom Lessons Learned. *Quality Progress*, 41(1), 50-57
- Grossman, M. (2007, primavera). The Emerging Academic Discipline of Knowledge Management. *Journal of Information Systems Education*, 18(1), 31-38.
- Hazzard, T. (1993). *The Strengths and Weaknesses of Total Quality Management in Higher Education*. [en línea]. Estados Unidos: U.S. Department of Education. Office of Educational Research and Improvement. Educational Resources Information Center (ERIC). Recuperado el 27 de Octubre, 2007 de: <http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content storage 01/0000019b/80/13/33/ea.pdf>
- Helms, S., Key, C. (1994, Septiembre). Are students more than customers in classroom?. *Quality Progress*, 27(9), 97-99.
- Her Majesty's Inspectorate of Education. (2006). *Self Evaluation For Quality Improvement. Quality Management in Education 2*. Livingsgton, Uk.: Denholm House.
- Hoon, S. (2007). The relation between ISO 9000 participation and educational outcomes of schools. *Quality Assurance in Education* 15(3), 251-270.
- Instituto Para el Fomento a la Calidad Total, A.C. (2007a). *Modelo Nacional para la Calidad Total*. [en línea]. México D.F., México. Recuperado el 5 de Octubre de 2007 desde <http://www.pnc.org.mx>

- Instituto Para el Fomento a la Calidad Total, A.C. (2007b). Guía de Participación. [en línea]. México D.F., México. Recuperado el 5 de Octubre de 2007 desde <http://www.pnc.org.mx>
- Instituto Para el Fomento a la Calidad Total, A.C. (2008a). Modelo Nacional para la Competitividad. [en línea]. México D.F., México. Recuperado el 2 de Mayo de 2008 desde <http://www.pnc.org.mx>
- Instituto Para el Fomento a la Calidad Total, A.C. (2008b). Guía de Participación. [en línea]. México D.F., México. Recuperado el 2 de Mayo de 2008 desde <http://www.pnc.org.mx>
- Jackson, M. (2000). *Systems Approaches to Management* (1st Ed.). New York, U.S.A.: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Khandekar, A. y Sharma, A. (2006). Organizational Learning and performance. Understanding Indian Scenario in Present Global Context. *Education + Training*, 48(8/9), 682-691.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning*. Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A., Prentice Hall.
- Lemaitre, M. (2004). *Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad: Respuesta a los Desafíos del Cambio en la Educación Superior*. *Revista Calidad en Educación*, 21, [en línea], Santiago, Chile: Consejo Superior de Educación. Recuperado el 29 de Septiembre de 2007, de http://www.cse.cl/public/Secciones/seccionpublicaciones/publicaciones_revista_calidad_detalle.aspx?idPublicacion=39
- Limone, A., Fernández, J., Marinovic, M. (2006). *La Nueva Orientación de la Teoría de la Organización, Obliga a la Reflexión de la Educación de los Administradores*. Ponencia presentada en el 22° Encuentro Nacional de Escuelas y Facultades de Administración y Economía, Universidad de Santiago de Chile.
- Mai, R. (2004, Primavera). Leadership for School Improvement: Cues from Organizational Learning and Renewal Efforts. *The Educational Forum*, 68(3), 211-221
- Marcos, M. (2006). *Manual para la elaboración de Tesis* (2ª Ed.). México D.F., México: Editorial Trillas.
- Mehrotra, Dheeraj. (2002, Junio 26). *Applying Total Quality Management In Academics*. [en línea]. iSixSigma.com. Recuperado el 19 de Marzo de 2008, desde <http://www.isixsigma.com/library/content/c020626a.asp>
- Meirovich, G y Romar. E. J. (2006). The difficulty in implementing TQM in higher education instruction. The duality of instructor/student roles. *Quality Assurance in Education*, 14(4), 324-327.

- Metcalfe, A. (2005). *Knowledge Management and Higher Education: A Critical Analysis*. New York, NY, USA: Information Science Publishing.
- MERITUM Project (2002), *Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report)*, MERITUM Project, European Commission, Brussels.
- Milam, J. (2001). Knowledge Management for Higher Education. ERIC Digest. ERIC Clearinghouse on Higher Education [en línea]. Recuperado el 14 de Octubre de 2007, desde http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/1a/05/8d.pdf
- Mizikaci, F. (2006). A systems approach to program evaluation model for quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 14(1), 37-53.
- NIST (2007). *The Baldrige National Quality Program. Education Criteria for Performance Excellence*. Gaithersburg, MD, U.S.A.: NIST.
- NIST (2008). *The Baldrige National Quality Program. Education Criteria for Performance Excellence*. Gaithersburg, MD, U.S.A.: NIST.
- Orlyk, Y. (2000). Calidad de la Educación en Ciencias (I)/Quality of Science Education (I). *Revista de Educación en Ciencias*, 1(2), 72-73.
- Petrides, L. y Nodine, T. (2003). *Knowledge Management in Education: Defining the Landscape*. Half Moon Bay, CA, USA: The Institute for the Study of Knowledge Management in Education.
- Popper, M. y Lipshitz, R. (1998). Organizational Learning Mechanisms: A Structural and Cultural Approach to Organizational Learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 161-179
- Prayong, T. y Tasapong, K. (2007). Knowledge management is a perfect education development tool: Is Thailand's Higher Education, ready to embrace It? [en línea]. *Journal of Knowledge Management Practice* 8(2). Recuperado el 14 de Octubre de 2007, desde <http://www.tlinc.com/articl135.htm>
- Raisinghani, M. (2000, Junio). Knowledge Management: A cognitive perspective on business and education. *American Business Review* 18(2), 105-112.
- Roberts, H. (1999) The Control of Intangibles in the Knowledge-intensive Firm. Paper presented at the 22nd Annual Congress of the European Accounting Association, Bordeaux, 1999.
- Rowley, J. (2000). Is higher education ready for knowledge management?. *The International Journal of Educational Management*, 14(7), 325-335.

- Ryan, J. (2004). Making the Economic Case for Quality. [en línea]. American Society For Quality. Recuperado el 2 de Mayo de 2008, desde <http://www.asq.org/pdf/economic-case/economic-case.pdf>
- Sacristán, F. (2006). Plataformas de aprendizaje sustentadas en las nuevas tecnologías de la información. *Revista Latinoamericana de Lectura*, 27(4), 40-47
- Sahney, S., Banwet, D.K. y Karunes, S. (2004). Conceptualizing total quality management in higher education. *The TQM Magazine*, 16(2), 145-159.
- Sameer, M. y Chiang, D., (2006, Marzo). Dimensions of Quality in Higher Education: How Academia Performance Affects University Student's Teacher Evaluations. *Journal of American Academy of Business*, 8(1), 294-303.
- Sánchez, M. (2007). *El Capital Intelectual: Medición y Gestión*. Ponencia presentada en la Universidad de Chile.
- Sallis, E., y Jones, G., (2002). *Knowledge Management in Education. Enhancing Learning and Education*. (1st Ed.). London, United Kingdom: Kogan Page Limited.
- SENCE (2006). *E-Learning y SENCE*. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. Departamento de Capacitación y Empresas, Santiago, Chile: SENCE.
- Sterndale-Bennett, B., (2001). Defining Knowledge Management. *The British Journal of Administrative Management*, 26, 26-27
- Tobías, A., (2000). *Valores humanos y cultura de calidad: La diferencia competitiva de las empresas exitosas del siglo 21*. DF, Mexico: Ediciones Castillo.
- Todd, L. y Asay, D. (1999, Enero). Putting Quality in Knowledge Management. *Quality Progress*, 32(1), 25-31.
- Turban, E., Aronson, J. y Liang, T. (2005). *Decision Support Systems and Intelligent Systems* (7th Ed.). Upper Saddle River, NJ, U.S.A.: Pearson Prentice Hall.
- Turner, M. (2006). Learning for enhanced quality systems. *The British Journal of Administrative Management* 25(26). [en línea]. ABI/INFORM Global. ProQuest. Biblioteca Digital del Tecnológico de Monterrey. Recuperado el 20 de marzo de 2008, desde <http://0-www.proquest.com.millennium.itesm.mx:80>
- Trochim, W. y Donnelly J. (2007). *The Research Methods Knowledge Base* (3rd Ed.). Mason, OH, U.S.A.: Thomson Custom Publishing.
- U.S. Department of Education, (n.d.). No Child Left Behind Act. [En línea]. Recuperado el 03 de Mayo de 2008, desde <http://www.ed.gov/nclb/landing.jhtml>

- Van den Berghe, W. (1997) *Indicators in perspective. The use of quality indicators in vocational training*. Brussels, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Vázquez-Dodero, J. y Chinchilla, M. (1993a). *El método del caso: Instrumento pedagógico para el profesional de la acción* [en línea]. Recuperado el 29 de Junio de 2008, desde [http://www.iesep.com/\(lvvhj3aennjrlw552mqzn355\)/home.aspx](http://www.iesep.com/(lvvhj3aennjrlw552mqzn355)/home.aspx)
- Vázquez-Dodero, J. y Chinchilla, M. (1993b). *Fundamentos del proceso educativo del profesional de la acción* [en línea]. Recuperado el 01 de Junio de 2008, desde [http://www.iesep.com/\(lvvhj3aennjrlw552mqzn355\)/home.aspx](http://www.iesep.com/(lvvhj3aennjrlw552mqzn355)/home.aspx)
- Vinet, R. (2004). *Indicadores y Estándares de Calidad en la Educación Virtual*. Trabajo presentado en Simposio 2004 de Educación Virtual de la Universidad de Valparaíso, Chile. [en línea]. Recuperado el 30 de Septiembre de 2007, de <http://www.uvalpovirtual.cl/archivos/simposio2004/Raul%20Vinet%20-%20Indicadores%20y%20Estandares%20de%20Calidad%20en%20la%20Educacion%20Virtual.pdf>
- Welsh, J. y Dey, S. (2002). Quality measurement and quality assurance in higher education. *Quality Assurance in Education*, 10(1), 17-25.
- Woodhouse, D. (2004). *Desarrollo Global del Aseguramiento de la Calidad*. *Revista Calidad en Educación*, 21, [en línea], Santiago, Chile: Consejo Superior de Educación. Recuperado el 29 de Septiembre de 2007, de http://www.cse.cl/public/Secciones/seccionpublicaciones/publicaciones_revista_calidad_detalle.aspx?idPublicacion=39
- Yu-Yuan, R. y Ya-Hui, B. (2005). *Developing Knowledge Management (KM): Contributions by Organizational Learning and Total Quality Management (TQM)*. [en línea] Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD) (Estes Park, CO, Feb 24-27, 2005) p481-488 (Symp. 21-1), recuperado el 25 de Octubre de 2007 desde: http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?nfpb=true&&ERICExtSearch_SearchValue_0=ED492468&ERICExtSearch_SearchType_0=eric_accno&accno=ED492468
- Zetie, S. (2002), The quality circle approach to knowledge management. *Managing Auditing Journal*, 17(6), 317-321.
- Zhao, F. y Bryar, P. (2001) *Integrating Knowledge Management and Total Quality: A Complementary Process*. [en línea]. Proceedings of the 6th International Conference on ISO 9000 and TQM, the United Kingdom. Recuperado el 25 de Octubre de 2007 de: <http://www.cmqr.rmit.edu.au/publications/fzpbicit.pdf>

Zubirán, A. (2007, 15 de enero). *Evaluación de la Educación Superior: Tendencias y Retos*. [en línea]. México, D.F., México: Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C. Recuperado el 29 de Septiembre de 2007, de <http://www.ceneval.edu.mx/portalceneval/index.php?q=docs.desp&ndf=383>