

Propuesta de mejora de la calidad en la reforma curricular de la licenciatura en ciencias de la comunicación de la universidad de Sonora en México

Proposta para melhorar a qualidade de grau de reforma curricular em ciências da comunicação pela Universidade de Sonora no México

Proposal to improve the quality of curricular reform degree in communication sciences from the University of Sonora in Mexico

Martha Elena Jaime Rodríguez, Manuela Guillén Lúgigo, Blanca A. Valenzuela y María del Carmen Moreno Figueroa

Universidad de Sonora

marthaj@sociales.uson.mx

Título: Propuesta de mejora de la calidad en la reforma curricular de la licenciatura en ciencias de la comunicación de la universidad de Sonora en México

Autores: Martha Elena Jaime Rodríguez, Manuela Guillén Lúgigo, Blanca A. Valenzuela y María del Carmen Moreno Figueroa

Resumen

El presente trabajo trata sobre el interés de las instituciones de Educación Superior por adecuar sus propuestas curriculares a las nuevas necesidades del entorno. En ese sentido nuestro propósito se centró en estudiar un modelo educativo basado en competencias y las deficiencias surgidas a partir de su puesta en marcha. De entre otros criterios que hubo que atender para su implementación sobresalen los estilos de enseñanza innovadora, la evaluación y los aspectos axiológicos.

Este programa representó para los docentes un cambio radical en sus estilos de transmitir los conocimientos, que impactaba directamente en un cambio cultural, es decir, un cambio en sus formas de hacer y de ser ya que el nuevo modelo educativo exigía no solo innovar en las estrategias didácticas, sino además el desarrollo de valores que permitieran el trabajo conjunto entre pares, de tal forma que el trabajo que los académicos desarrollaban de manera individualizada se transformara en un trabajo colaborativo, desde el inicio de los cursos hasta la conclusión con la evaluación conjunta.

Este cambio en sus estilos de hacer y ha traído como consecuencia una serie de deficiencias que tendrá que ser atendida y corregida a partir de la implantación de un comité evaluador que dé seguimiento a las posibles fallas y que sea propositivo para el establecimiento de estrategias de mejora que permita el buen funcionamiento del nuevo modelo curricular.

Palabras clave: Educación Superior, modelo educativo, cultura institucional, calidad

Resumo

O presente trabalho aborda o interesse das instituições de ensino superior, levando suas propostas curriculares para as novas necessidades do ambiente. Neste contexto, nosso objetivo é o de estudar um modelo educativo baseado na habilidade e as deficiências decorrentes da implementação.

Entre os critérios que tiveram de ser atendidos para a sua implementação são excelentes inovadores estilos de ensino, avaliação e axiológica. Este programa representou para os professores uma mudança radical em sua vida para transmitir conhecimentos, o que impacta diretamente em uma mudança cultural, isto é uma mudança em suas formas de fazer as coisas e ser como o novo modelo educacional exigido não só inovar em estratégias didáticas, mas também o

desenvolvimento de valores que permitam o trabalho conjunto entre os pares, de tal forma que o trabalho que os professores estavam envolvidos de uma maneira individualizada será transformada em um trabalho colaborativo, desde o início dos cursos até a conclusão com a avaliação conjunta.

Esta mudança em sua vida para fazer e resultou em uma série de carências que você terá de ser abordada e corrigida a partir da implementação de um comitê de avaliação para acompanhar as possíveis falhas e que é orientada para o estabelecimento de estratégias de melhoria que permitem o bom funcionamento do novo currículo modelo.

Palavras-chave: educação superior, modelo de educação, cultura institucional, qualidade

Summary

The present work deals with the interest of the institutions of higher education by bringing their curricular proposals to the new needs of the environment. In this context, our purpose is to study center an educational model based on skills and deficiencies arising from the start-up.

Among the criteria that had to be cared for its implementation are outstanding innovative teaching styles, assessment and axiological aspects. This program represented for teachers a radical change in their lifestyles to transmit knowledge, impacting directly in a cultural change, i.e. a change in their ways of doing things and be as the new educational model demanded not only innovate in the didactic strategies, but also the development of values that would enable the joint work between pairs, in such a way that the work that the academics were involved in an individualized manner will be transformed into a collaborative work, since the start of the courses until the conclusion with the joint assessment.

This change in their lifestyles to make and has resulted in a series of deficiency that you will need to be addressed and corrected from the implementation of an evaluation committee to follow up on the possible flaws and that is purposeful for the establishment of improvement strategies that allow the proper functioning of the new curriculum model.

Key Words: higher education, educational model, institutional culture, quality

1. Introducción

De los elementos determinantes para el desarrollo de un país se encuentra, sin duda alguna, su sistema educativo en todos sus niveles. Hoy en día con la llamada globalización, la educación está comprometida con el desarrollo de las naciones, ya que son ellas las que ofrecen el recurso humano que en su momento continuarán colaborando e innovando con nuevos conocimientos, capacidades y habilidades para su evolución y adecuación a los cambios que seguirán constantes.

En el caso particular de las Instituciones de Educación Superior (IES) su compromiso con las sociedades les demandan calidad en los programas formativos de las nuevas generaciones y sobre todo, congruencia de sus proyectos con los contextos que se están viviendo. De aquí se desprenden algunas interrogantes que responderían a estos nuevos retos: ¿Qué modelos educativos se están implantando?, ¿Cómo dan respuestas las IES a esos nuevos modelos? ¿Son congruentes los procesos formativos a las exigencias del entorno?, ¿Qué cultura institucional se requiere para atender los cambios que se presentan?, ¿Cómo generar una cultura institucional que sea congruente con los nuevos retos globalizadores y éstos con los modelos educativos?

Estos cuestionamientos de la Educación Superior son los que dan la pauta a seguir por los investigadores hacia la generación de conocimientos y para atender las serias debilidades que en el campo educativo se detectan.

Ante las nuevas demandas surge la necesidad de la reforma educativa y con ello la necesidad de un cambio de cultura organizacional que permita el desarrollo y la promoción de nuevos valores como el trabajo en equipo, la colaboración, la empatía y la colegialidad que según Hargreaves, (1996) estos elementos “se presentan como estrategias especialmente provechosas para promover el desarrollo del profesorado”, hacen que este “trascienda la reflexión personal e idiosincrasia y la dependencia de expertos externos, hasta un punto que los docentes puedan aprender unos de otros, poner en común su pericia y desarrollarla juntos”.

Si bien es cierto lo anterior parecería una obviedad, ya que no se concibe una institución de educación sin estos elementos, pero, también es una realidad que existe una gran carencia de estos en las instituciones de Educación Superior (IES). En la actualidad las tendencias en este ámbito basan sus nuevos modelos educativos en una cultura de participación y de colaboración, convirtiéndolos en parte de sus valores institucionales, sin embargo, Hargreaves, (1996) hace una crítica a la colegialidad y menciona las dificultades para su implantación, refiriéndose al tiempo que tienen los profesores para trabajar juntos. “El trabajo conjunto exige una interdependencia mayor entre los docentes, una adaptación mutua mayor en la práctica. Todas estas cuestiones suponen que los profesores trabajen juntos y, en ese sentido, son versiones distintas de la colaboración y la colegialidad. Pero, aparte de estos aspectos

comúnmente sencillos, estas actividades son muy distintas y tienen consecuencias muy diferentes para la autonomía y la potenciación del profesor”.

Adoptar la colaboración y la colegialidad como parte de los valores de la cultura de la institución no solamente eleva la moral, la satisfacción y genera un sentido de identidad y pertenencia en los docentes. Estos dos elementos son fundamentales para mejorar la enseñanza y generar liderazgos académicos que promuevan y desarrollen índices altos de calidad académica.

Actualmente las IES atraviesan por una dinámica de cambio y tratan de dar respuesta a las demandas globales que se reflejan en las políticas educativas internacionales. En ese sentido se han creado organismos acreditadores que evalúan la pertinencia y la calidad en el comportamiento de las IES a través de la adecuación de los planes de estudio, creación de nuevas licenciaturas demandadas por el mercado laboral, la adquisición de nueva tecnología, simplificación administrativa, formación del profesorado, uso adecuado de estrategias didácticas que cumplan con el objetivo del proceso de enseñanza-aprendizaje, etc. Se hace relevante, entonces, conocer a través de un diagnóstico, la cultura de las instituciones de educación e implantar después un plan de calidad total que asegure su transformación y desarrollo a partir de una cultura congruente con las exigencias de un entorno cada vez más globalizado que permitirá ofrecer al alumnado un servicio de calidad que se verá manifestado en su formación sólida, eficiente y calificada para los nuevos modelos laborales.

En la Universidad de Sonora, particularmente en la División de Ciencias Sociales se llevó a cabo la reforma curricular con un modelo basado en normas de competencias.

En la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación éste cambio se implantó a partir del 2004 lo que representó para los profesores un cambio radical en sus estilos de enseñanza. A raíz de esta reforma se han presentado una serie de problemáticas con y entre los profesores así como en la percepción del alumnado, que en un futuro, si no se atienden, pueden influir en una baja de los índices de calidad del servicio que se ofrece a los alumnos de la licenciatura.

El propósito de este estudio fue promover las iniciativas de autoevaluación sin partir, necesariamente, de un modelo o referente externo, sino de la actuación que a través de la sistematización de las evidencias puestas en manifiesto con la participación de los interesados y utilizando las técnicas que ofrece la gestión de calidad.

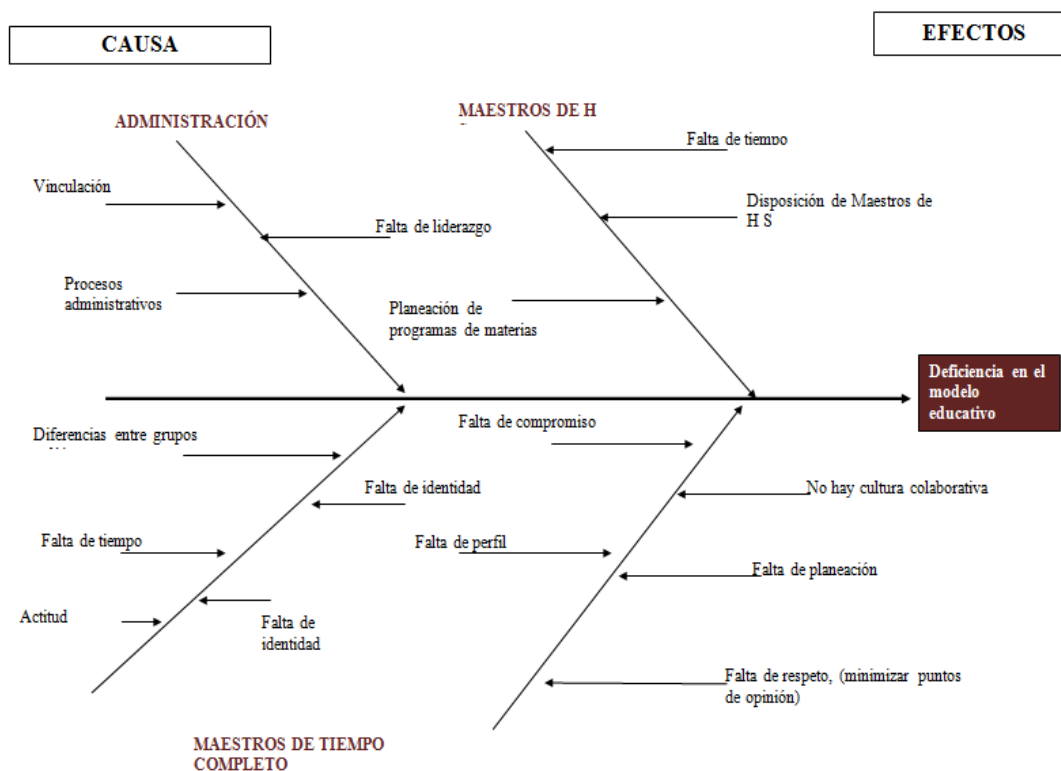
2. Un cambio de modelo educativo en la División de Ciencias Sociales

La reforma curricular basada en un modelo educativo por competencias implicó para la División de Ciencias Sociales de la Universidad de Sonora, “adoptar una nueva concepción de la forma en que se ofrece la capacitación, desde sus contenidos, hasta los métodos de enseñanza, sistemas de evaluación y materiales didácticos” Ibarra (1996).

A raíz de la implantación del Modelo por Competencias se han llevado a cabo programas de actualización para los profesores tanto en las áreas disciplinares como en el del nuevo modelo educativo basado en competencias, se ha mencionado en estos curso la importancia de los aspectos axiológicos donde se rescatan valores como la colaboración, el trabajo en equipo y la ética ya que serán éstos parte de las habilidades con las que debe contar el profesorado para lograr el éxito del nuevo modelo educativo que exige, de acuerdo a sus características el trabajo colaborativo entre los docentes, desde el inicio de los cursos hasta las evaluaciones finales.

La Licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Sonora inicia su proceso de reestructuración en el 2002 y lo implanta en agosto del 2004. Esta nueva propuesta curricular para la formación de comunicadores exige en sus ejes básicos para la implantación de los aprendizajes a través de espacios educativos generar estrategias acordes a dicho modelo, siendo uno de ellos el trabajo colegiado.

El objetivos del presente trabajo fue evaluar aspectos concretos de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, utilizando para ello un enfoque peculiar basado en la puesta en evidencia de la percepción de los implicados en relación con los aspectos que presentan puntos débiles que necesitan mejorarse o que desean optimizarse.

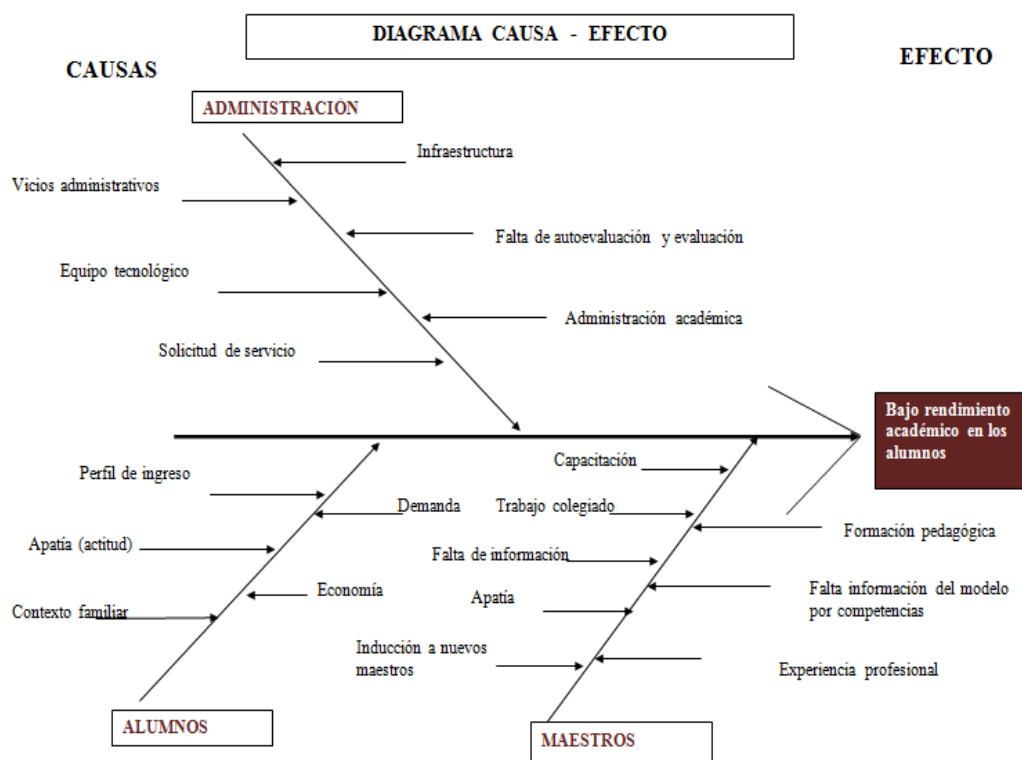


Para esta actividad se llevó a cabo una entrevista grupal donde asistieron un total de 20 profesores de los 26 que conforman la planta docente de profesores de tiempo completo de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación donde se analizó la situación del nuevo Modelo Educativo basado en competencia y las problemáticas más

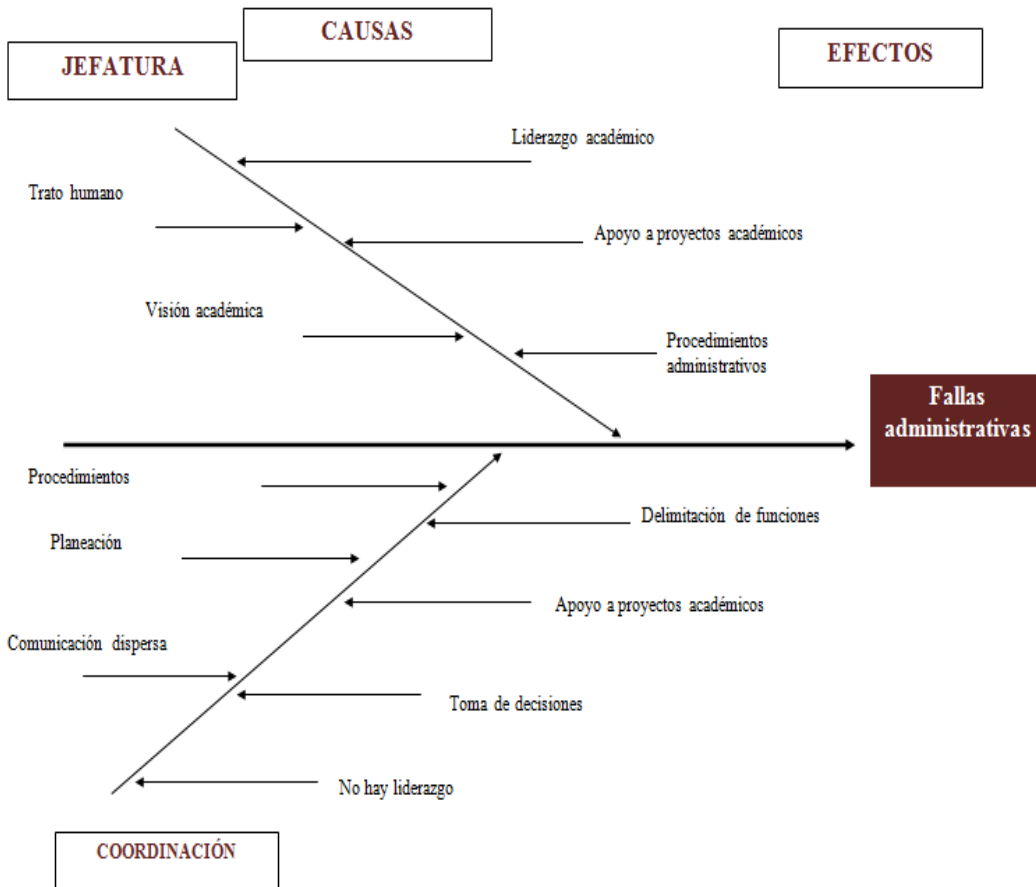
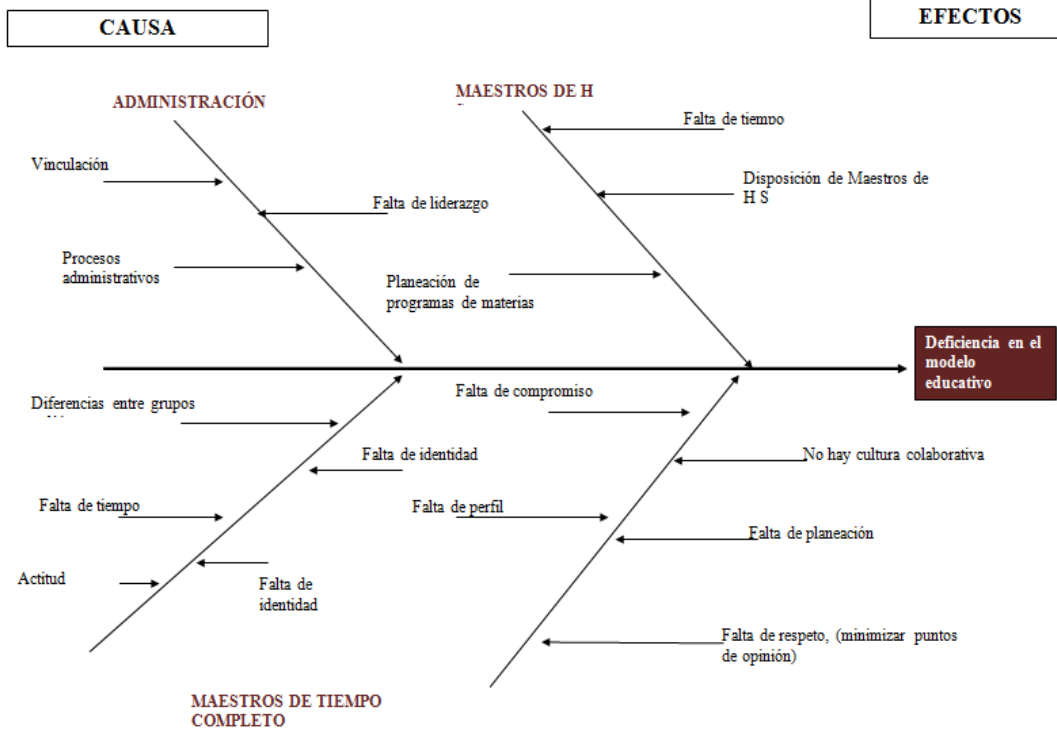
recurrentes surgidas desde su implantación. Para ello se utilizaron las Técnicas de Gestión de Calidad, Diagrama de Causa – efecto o de Ishikawa y Diagrama de Pareto

En la entrevista grupal que se llevó a cabo con profesores de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación se analizó la situación con respecto a los siguientes temas:

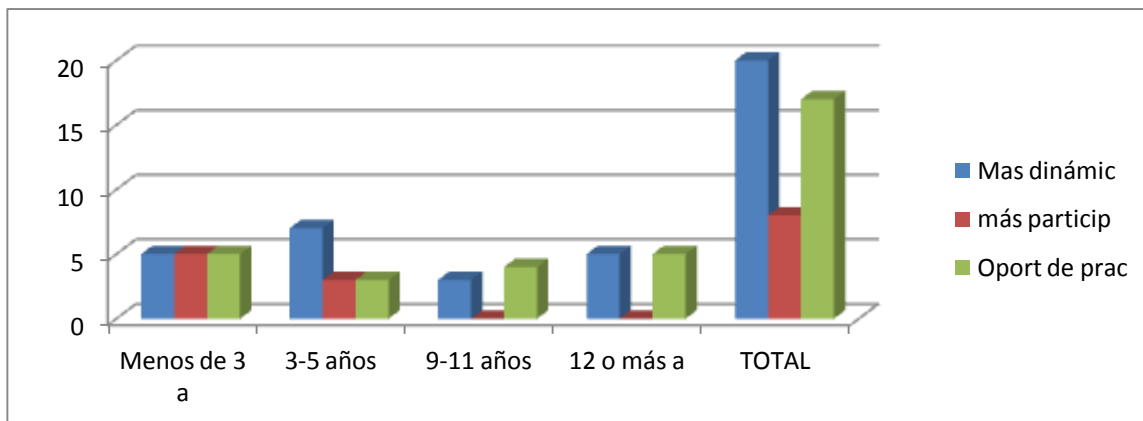
- Opinión general del nuevo proyecto curricular
- Problemática más recurrente a partir de su implantación
- Posibles causas
- Sugerencias o estrategias de mejora



La idea fue que los profesores dieran su opinión de cada uno de estos temas con respecto a los alumnos, profesores y administración de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Se presenta a continuación los resultados vertidos en el Diagrama Causa – Efecto.

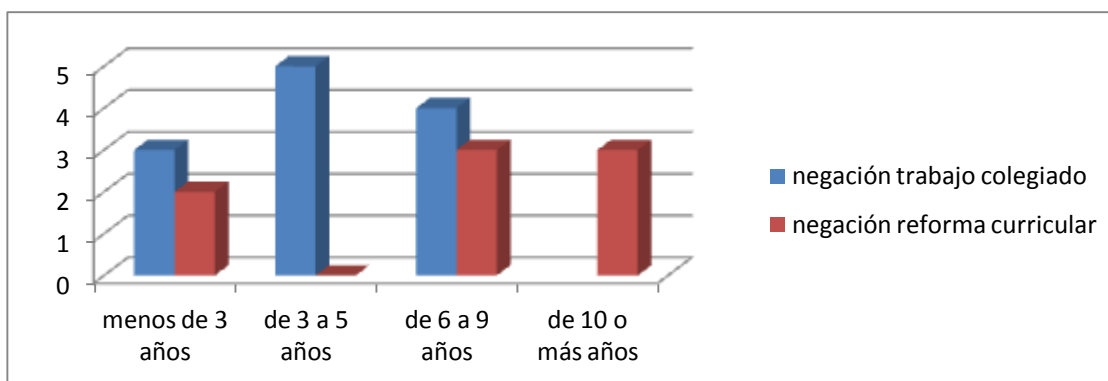


Opinión de profesores sobre nuevo modelo educativo basado en competencia



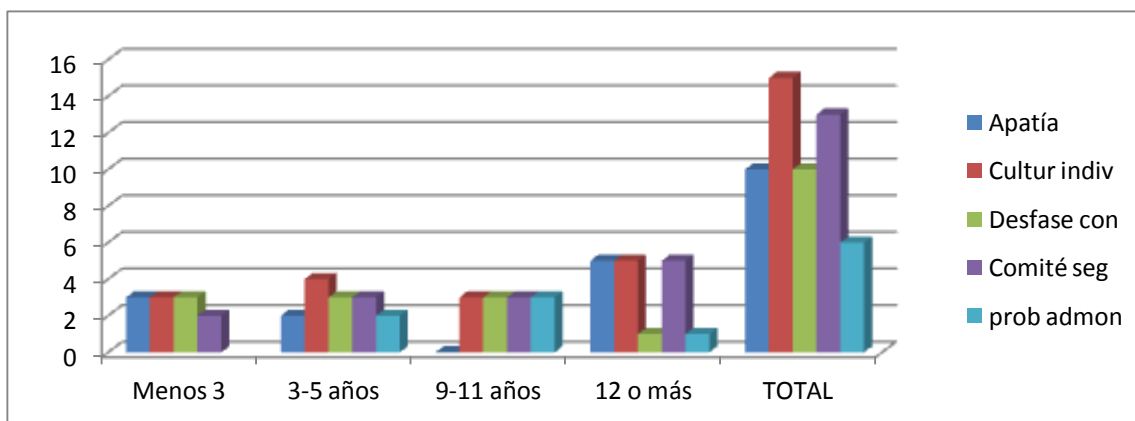
Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida del grupo focal con 20 profesores de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

Problemas más recurrentes desde la implantación del nuevo modelo educativo



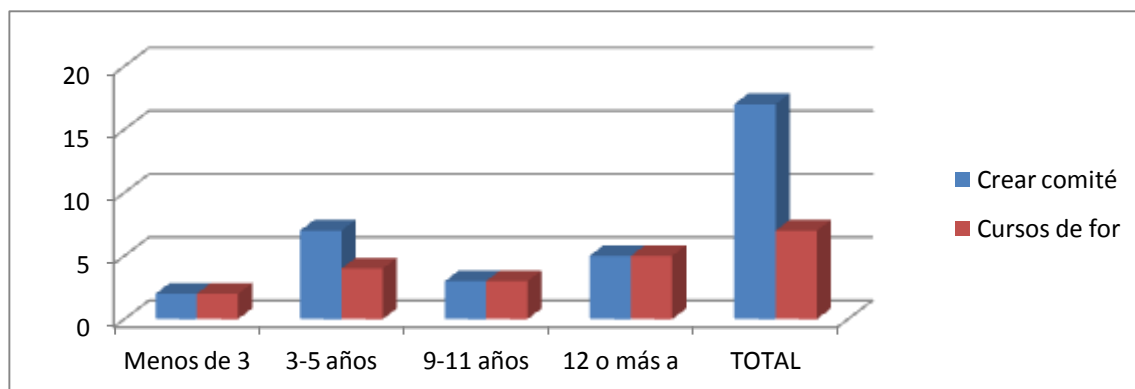
Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida del grupo focal con 20 profesores de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

Posibles causas

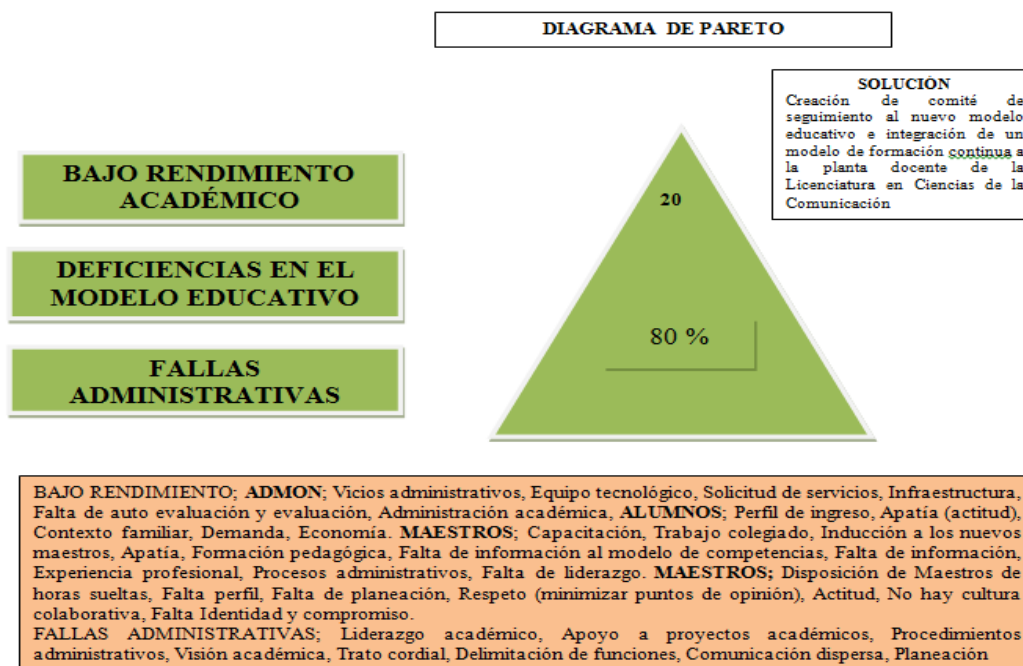


Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida del grupo focal con 20 profesores de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

Sugerencias de los profesores



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida del grupo focal con 20 profesores de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

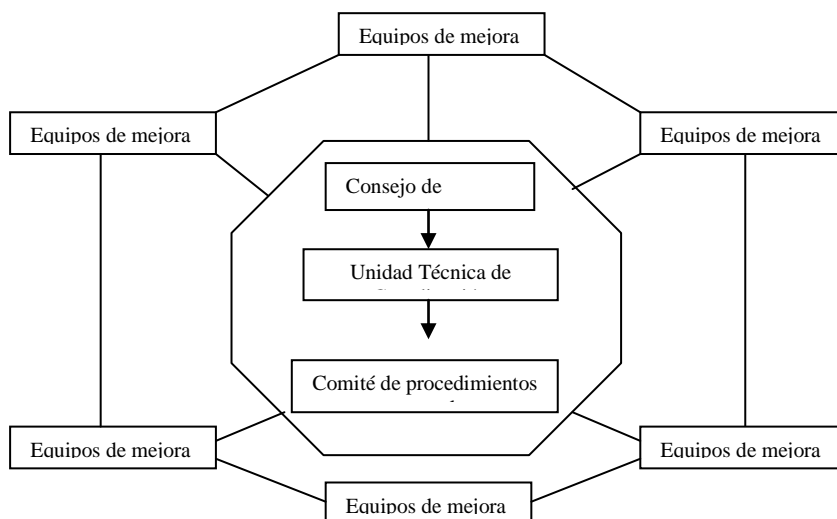


Un organigrama de calidad para la mejora educativa

De acuerdo a los resultados obtenidos, expresados por la opinión de los profesores, se propone llevar a cabo un plan de calidad, que en el caso particular de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, la estrategia sería el establecimiento de un organigrama de calidad que de seguimiento a las necesidades del nuevo modelo educativo y establezca estrategias de mejora a las deficiencias que vayan surgiendo de acuerdo a un diagnóstico previo.

Este organigrama establecerá de manera específica las responsabilidades de los cargos que se describen en la estructura del proyecto, ajustándose a los requerimientos de la

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación o en su caso de la División de Ciencias Sociales. Se retoma para esta propuesta el organigrama de calidad que sugiere el Dr. S. Gento Palacios (1998) para la atención de un plan de calidad total que permitirá coordinar el proyecto eficientemente:



Fuente: Gento Palacios (1998). *Implementación de la Calidad Total en Instituciones de Educativas*. Estudios UNED. Madrid. España

Como se muestra en el organigrama la figura de los directores (Consejo de Dirección) aparece al frente ya que tendrán la responsabilidad de pilotear el proyecto y echarlo andar así como su supervisión. Es importante la participación de un externo a la institución, experto en calidad o involucrar a profesores con orientación académica sobre el tema.

Aparece además la figura de la Unidad Técnica de Coordinación quienes dependerán del Consejo de Dirección y serán los responsables de la gestión y promoción del plan, así como su ejecución, seguimiento y valoración. Son ellos quienes deberán coordinar a los grupos de trabajo que laboren en el proyecto. Se sugiere otra figura representado por el Comité de Procedimientos y Manuales para supervisar e integrar lo elaborado al documento final de Procedimiento de Mejora y Manual de Calidad. Esto, según S. Gento (1988) queda a manera de sugerencia y dependerá de las características de cada centro, ya que se podría interpretar como una estructura compleja.

Por último aparece en el organigrama Grupos de Mejora, los cuales se ocuparán de un ámbito determinado de acciones de mejora. Estos podrían solicitar la asesoría de los expertos de calidad o cualquier otro que tenga conocimientos del tema.

Los equipos tomarán decisiones siguiendo la siguiente estructura: Definición del problema, propuesta de soluciones, valoración de alternativas, elección de la solución, planificación de la acción, ayuda en la acción, evaluación e informe.

Es importante mencionar lo relevante y pertinente de este organigrama, ya que muestra cómo se considera la participación de todos los grupos de la institución, desde la implicación de los directivos hasta los académicos. Con ello se promueve desde su inicio el trabajo colaborativo y otros valores necesarios para lograr los objetivos del proyecto. Finalmente el arranque del plan sería preciso ya que al conformar la estructura de trabajo se estarían aplicando estrategias de sensibilización que coadyuvarán a generar la cultura deseada.

Todos los aspectos que se visualizan en el organigrama promueven la autoimplicación generalizada, intercambio de información, equipos autodirigidos, búsqueda de alternativas, evitación de errores, secuencia equilibrada y sobre todo, permite la sensibilización de los grupos.

La definición de la misión es un aspecto prioritario en el establecimiento de un sistema de calidad. Se refiere en sí a una “declaración de la identidad institucional propia, es decir, de qué es lo que realmente quieren los miembros del centro que esté presente a lo que es lo mismo, cuál es la visión que tienen de lo que dicha institución quiere llegar a ser como coronación de sus aspiraciones” (Gento, 1998,)

En otras palabras la misión debe reflejar no solamente el sentido estricto del quehacer educativo, además se proyectará en ella los objetivos institucionales y las aspiraciones del centro en un futuro.

Definida la misión se establecerá el modo participativo y los procedimientos a seguir iniciando con el análisis de la situación, es decir, conocer la realidad concreta del centro para detectar sus fortalezas y debilidades, con ello se podrá establecer las prioridades o aquellos aspectos que necesitan una atención inmediata. Una de estas siempre estará enfocada a la atención de las necesidades de los implicados tanto de los cargos responsables como de los profesores y alumnos. Ya definidos se concluirá con la definición de los tiempos, estableciendo para cada fase una duración y sucesividad hasta concluir con la elaboración del informe.

Una vez terminado el proceso de análisis, se definirá el diseño del plan estratégico que expondrá la pertinencia del tiempo a considerar para la observación de los resultados. Según el autor la experiencia de implantación del sistema de calidad en diversos centros educativos le sugiere como alcance de los alrededor de 5 años pues considerar menos sería difícil lograr los objetivos.

Habría que definir los objetivos a seguir empezando con la formación de los implicados, conocer cuáles son los recursos con los que cuentan y cuales deben proveerse asegurándose de contar con ellos en el momento que se requieran. Es importante establecer incentivos que logren mantener motivados al grupo participante y aprovechar para la promoción de valores institucionales que mantengan integrados a los miembros.

Será importante elaborar un modelo de formación para la comunidad educativa que incluya la explicación sobre el modelo de calidad y su impacto en toda la institución.

Por último se considera la previsión de la evaluación del plan estratégico que según el autor “no quedaría completo si no incluyese como conclusión de las evidencias evaluativas la formulación de propuestas en la que se destaquen los aciertos que deben consolidarse, se propongan cambios adecuados para superar las deficiencias o dificultades y se sugieran nuevas iniciativas de actuación, suscitados por la propia evaluación y la interpretación de los resultados obtenidos” (Gento, 1998).

3. Gestión estratégica del plan

Un plan de calidad no tendría sentido si no se pone particular atención a cada una de sus fases y al seguimiento de cada una de ellas. El modelo sugiere para este proceso las siguientes tareas:

Constitución de los órganos de dirección del plan. Se refiere a la constitución del consejo de dirección que aparece en el organigrama y que ya fue mencionado. Sugiere además la posibilidad de integrar a alumnos interesados en el tema y con suficiente madurez para su intervención.

La presentación y difusión del plan.

Es relevante que el proyecto sea presentado al personal en su totalidad incluso a padres de familia y alumnos, esto permitirá además de la difusión la aceptación e incluso la aportación de aquellos que decidieron quedarse al margen del proyecto.

Formación del personal.

“La formación del personal de un centro educativo más que a la preparación indirecta para la solución de un problema coyuntural, se planteará como un fortalecimiento de la potencialidad individual y de grupo”. (Gento, 1998)

La formación del profesorado debe y deberá ser un objetivo institucional al mismo tiempo que personal, por lo tanto el centro educativo deberá atender estas necesidades como una prioridad en el plan de calidad total.

El reconocimiento deberá ser tarea de los líderes para tener motivados e integrados a los miembros participantes.

Por último se integrará el manual de procedimientos que explicará el sentido del proyecto en general, además reflejará la secuencia de cada una de las fases del proceso y la coordinación integrada y sistémica de cada una de ellas.

El manual de procedimientos deberá contener: Índice; presentación; responsables de la implantación de calidad; sistema de calidad; procedimientos de mejora y glosario o índice terminológico. (Gento, 1998)

4. Conclusión

Llevar a cabo un proceso de cambio en cualquier organización es complejo sobre todo cuando el personal que lo integra no está preparado para ello, de ahí que la

sensibilización de los grupos es fundamental –sin garantizar- para el cambio más armonizado, la concienciación del personal, que este se hace para proveer a la organización de mecanismos nuevos para mejorarla y enriquecerla.

En la Licenciatura de ciencias de la Comunicación se llevó a cabo la implantación de un nuevo modelo educativo que generó –en muchos- una gran resistencia al cambio por las circunstancias y los acontecimientos que se avecinaban.

En los resultados obtenidos de la entrevista grupal que se llevó a cabo con los profesores, se hizo evidente que el nuevo modelo educativo genera más dinamismo, más participación de los alumnos y sobre todo se reconoce la importancia de las prácticas profesionales, ya que por primera vez los estudiantes tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos en escenarios reales, situación que no se veía en el modelo anterior.

Sin embargo la negación y los comentarios surgieron primero como crítica al nuevo modelo después se dio la negación por la modificación en las estrategias didácticas, lo que representaba cambiar todo el esquema de trabajo que traían desde años atrás.

Los cambios globalizadores exigen cambios glocalizadores y adecuaciones en los modelos educativos ante estas nuevas demandas. Si la gran fortaleza de los profesores radicara en la identidad profesional, los docentes tendrían como prioridad la formación integral de sus alumnos y se ocuparían no solo de su actualización disciplinar, sino además, buscarían conocer y entender las nuevas perspectivas de la realidad social y laboral para adecuar e integrar las herramientas didácticas que atiendan las necesidades de los nuevos perfiles que se exigen en el ámbito laboral, así mismo integrarían nuevas formas de interacción, a partir de generar nuevos valores para el desarrollo y aprendizaje de los estudiantes.

La reflexión de los profesores debe ir en torno a esas recientes perspectivas, hacia el análisis de esos perfiles y particularmente al entendimiento del nuevo profesional con características singulares, es decir, un profesional que sea capaz de atender, proponer y mejorar las problemáticas o fenómenos propios de su disciplina, que cuente con las herramientas tecnológicas ya inherentes a los procesos laborales actuales, pero además un profesional que integre un sistema de valores que junto con sus conocimientos, capacidades y habilidades se ocupe de adaptarlos a los diferentes contextos y sobre todo adecuarlos a los cambios constantes generados en los entornos globalizantes. Lo anterior, es lo que hace relevante el quehacer del docente ya que en sus manos está lograr en los alumnos una formación integral, y sobre todo, como menciona Medina (2002) a través de modelos de desarrollo humano y socio-transformadores.

Los resultados en general dejan entrever un rechazo o una negación a la reforma curricular. Según las opiniones de los docentes, esto se debe a que muchos profesores no están de acuerdo con el nuevo modelo educativo, sin embargo, la negación al cambio se da cuando trae consigo modificaciones que repercuten en estilos de trabajo, adecuación e integración de nuevos conocimientos etc. El rechazo en sí, no es a la nueva estructura, sino a los cambios que deben hacerse de manera individual. Es difícil

para un profesor que lleva años en la actividad docente, modificar por completo sus estrategias didácticas además de tener que compartir con sus pares desde la planificación del curso hasta la evaluación del mismo.

En los resultados la problemática con más fuerza recae en la evaluación colegiada, sin embargo, hay que considerar que no es la evaluación en sí, el problema es el trabajo colegiado. No se ha dado entre la planta docente una reflexión a profundidad. Si el modelo educativo exige la evaluación en colegiado debemos entender lo que esto implica. No podemos llegar a concluir el curso en colegiado si no hay trabajo colegiado previo, desde la planificación de los cursos con todo lo que representa: definición de competencias que se deben de alcanzar, estructuración de contenidos formales, organización y programación del sistema metodológico didáctico que implica actividades de análisis, desarrollo del saber, hacer, diseño y complementariedad de medios hasta la interacción didáctica, análisis de fuentes de información, organización de espacios y tiempos, investigación e innovación, evaluaciones de los procesos y resultados e impacto en la mejora del entorno local. Lo anterior significa que el trabajo colegiado no se delimita a la evaluación, éste debe darse al inicio, en el desarrollo y al finalizar un curso ordinario.

Si el trabajo colegiado es el problema, entonces habría que establecer estrategias de mejora específicas que coadyuven a generar una cultura colaborativa, si modificamos la cultura, el resto viene por sí solo. Fueron los propios profesores quienes concluyeron diciendo que en el Departamento de Psicología y Ciencias de la Comunicación no existe una cultura apropiada que dé respuesta a las necesidades del nuevo modelo educativo y sugirieron que debía integrarse un sistema formativo con temas pertinentes.

Nuestra conclusión es que sí hay disposición y ganas de atender las nuevas exigencias, sin embargo, el cambio se da de manera pausada y no de un día para otro, habría que analizar cuáles serían las estrategias más apropiadas para acelerar este proceso de cambio. entendemos con todo lo anterior que las culturas locales se han convertido en culturas globales que no solamente exigen la reflexión en los procesos de enseñanza-aprendizaje sino también demandan la adaptación al cambio global, exigiendo nuevas formas de comunicaciones y de interacciones internas, es decir, el cambio cultural se vuelve imprescindible en las instituciones de educación. La cultura institucional se verá en la necesidad de establecer nuevas formas de hacer, de comunicar, de interactuar, de promover un nuevo sistema de valores congruente con los cambios globales y con los nuevos modelos educativos.

Bibliografía

- Acle, A. (1989). *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*. México
- Argüelles, A. (1996). *Competencia Laboral y Educación Basada en Competencia*. México.
- Gento Palacios (1998). *Implementación de la Calidad Total en Instituciones de Educativas*. Estudios UNED. Madrid. España
- Gento, S. (1996). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid: La Muralla.
- Hargreaves, A. (2005). *Profesorado, cultura y postmodernidad: cambian los tiempos, cambia el profesorado* (5ª ed.). Madrid: Morata.
- Ibarra, A. (1996). *El sistema normalizado de competencia laboral y Educación Basada en Competencia*. México.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad japonesa*, Colombia.
- Medina, A. y Mata, S. (2002) *Didáctica General*, Colección Didáctica. Prentice Hall Madrid.
- UNISON. *Plan de Desarrollo Institucional 1993-1997* México.