

GESTIÓN DE CALIDAD EN EDUCACIÓN SUPERIOR: CONDICIÓN PARA MAXIMIZAR EL BENEFICIO DE LA GLOBALIZACIÓN

MARÍA TERESA LEPELEY*

Resumen

La globalización es un proceso irreversible que afecta a la humanidad, pero impacta de manera distinta. Ofrece mayores beneficios a personas, sectores, sociedades y países preparados para enfrentarla y aumenta la vulnerabilidad de aquellos que no avanzan la capacidad de cambio y ajuste a las nuevas demandas del siglo XXI. Los beneficios de la globalización tienden a concentrarse en países que han consolidado economías de libre mercado en paralelo con sistemas educacionales de alta calidad, condición necesaria para que los alumnos y la población puedan enfrentar los desafíos de la globalización. Este artículo muestra el modelo de gestión integral de calidad utilizado en organizaciones de mayor productividad y lo adapta a las demandas de la educación. Este modelo dio base y origen a los Premios Nacionales de Calidad en países alrededor del mundo. El Premio Nacional a la Calidad a las empresas en Chile se creó en 1997 y en Estados Unidos existe desde 1987. Estados Unidos estableció el primer Premio Nacional a la Calidad en Educación en el 2000. El mundo avanza rápido en la implementación generalizada de parámetros de Calidad Siglo XXI y la educación avanza en paralelo con los sectores productivos.

Abstract

Globalization is an irreversible process that affects humanity, but has different impact on the distribution of benefits and costs. People, organizations, and countries that are prepared to manage change, accrue most of

* Directora del Instituto Internacional de Servicio Público de la Universidad de Connecticut, Estados Unidos. Profesora de Gestión de Calidad en Educación y Desarrollo Económico desde la perspectiva de la educación superior. Miembro del Consejo de Examinadores del Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige en Educación de Estados Unidos, especialista en Educación Superior. Examinadora Senior del Premio Nacional a la Calidad en Chile. Master en Economía y Master en Gestión Universitaria de la Universidad de Miami, Estados Unidos. Profesora de Inglés, Universidad de Santiago, Chile. Autora del libro *Gestión y Calidad en Educación. Un Modelo de Evaluación*, McGraw-Hill Inter-Americana. 2001.

the gains and benefits. Globalization increases the vulnerability of those that resist change and postpone adjustment to the demands of the New Economy. Increasingly, the benefits of globalization tend to concentrate in nations that have advanced market economies in parallel with high quality educational systems, condition to develop highly skilled human capital able to confront the challenges and maximize benefits of globalizations. This paper presents the management model used in organization around the world to consolidate quality, productivity and competitiveness to meet the demands of globalization. The model has provided the base and principles for National Quality Awards in all Continents. Chile established its National Quality Award for corporations of all sizes in 1997, and the United States in 1987. In year 2000 the United States created the National Quality Award in Education. Countries around the world advance efforts to implement the new quality parameters of the XXI Century and education tends to advance fast to follow the pace of productive sectors.

Introducción: Costos y Beneficios de la Globalización

La globalización es un proceso irreversible que afecta a la humanidad en su totalidad, pero distribuye los beneficios y costos en forma diferente de acuerdo a la capacidad de las personas, organizaciones, sectores y países para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

Durante las últimas décadas el proceso de globalización ha avanzado con inminente rapidez. Y aunque inicialmente se pensaba que la globalización era una actividad restringida sólo a las empresas multinacionales, hoy es evidente que los avances tecnológicos, el Internet, fácil acceso a información, las comunicaciones instantáneas a través del mundo, la libertad y facilidad de movilización que tienen las personas y los productos, enfrentan en forma inevitable con efectos tangibles e inmediatos de la globalización.

Efectivamente, las empresas fueron organizaciones pioneras en internacionalización. Y por haber estado expuestas inicialmente a los desafíos sin precedente de la globalización pagaron altos costos de ajuste, pero también ganaron valiosas experiencias en productividad y capacidad para competir internacionalmente. Ante estos grandes desafíos las empresas tuvieron la necesidad de educar a las personas para contar con el capital humano capaz de enfrentar con éxito las

emergentes demandas de la globalización. La prematura experiencia internacional que indujo a las empresas a asumir un nuevo rol en educación también les permitió obtener ventajas comparativas importantes en desarrollo de capital humano en relación con otros sectores nacionales.

Desde esta perspectiva es posible constatar que hay sectores “avanzados” para enfrentar la globalización y sectores “postergados”, es decir, aquellos que por no haber estado expuestos directamente a la competencia internacional no han desarrollado la capacidad de enfrentar desafíos y tendrán mayor dificultad para recibir beneficios de la globalización.

Entre estos sectores, la educación se destaca como uno de los más vulnerables. La educación, como una “industria nacional”, tiene escasa injerencia directa con la globalización. En efecto, una alta proporción de educadores, tanto profesores como administradores educacionales, tienen limitado conocimiento de los desafíos de la globalización, y en consecuencia limitada motivación para realizar los cambios que la educación requiere con la misión de que los alumnos egresen con habilidades para manejar en forma efectiva los desafíos de la época actual.

La vulnerabilidad del sector es de crítica importancia porque la educación es instrumento fundamental en la formación de capital humano de países y sociedades. En realidad, los sistemas educacionales tienen con sus alumnos la misma responsabilidad de educarlos para la globalización que tuvieron las empresas multinacionales cuando enfrentaron inicialmente el proceso. Con la diferencia de que las empresas han tenido que formar personas en un campo de actividad determinado, gestión internacional, mientras que las instituciones de educación superior deben integrar cada disciplina que imparten en el proceso de globalización.

Sin embargo, la educación tiene ventajas. Pues las instituciones pueden aprender mucho de la experiencia que adquirieron y los ejemplos que han dejado las empresas. En efecto, la tarea de cambio y

ajuste que requieren las instituciones educacionales puede ser mucho más simple y tener un costo muy inferior del que tuvo para las empresas internacionales ante la urgencia de descubrir un modelo de gestión que les permitiera minimizar los costos y maximizar los beneficios de la globalización, si pueden observar, adoptar, adaptar y mejorar lo que las empresas han hecho bien.

El modelo de gestión que se analizará en este artículo fue desarrollado en y para empresas. Y los resultados obtenidos, en términos de aumentos reales de calidad gestión y productividad, fueron razón para inducir a organizaciones de todo el mundo a implementarlo. Al poco tiempo se transformó en el fundamento de los Premios Nacionales a la Calidad que se otorgan en países en todos los continentes.

El propósito de los Premios Nacionales a la Calidad es conseguir aumentos de productividad, calidad y competitividad en las organizaciones de todos los sectores para enfrentar los desafíos de la globalización y avanzar en el desarrollo y crecimiento económico que da progreso y mejora la condición de vida de la gente.

En Chile el Premio Nacional a la Calidad es otorgado desde 1997 por el Centro Nacional de la Productividad y Calidad. En Estados Unidos el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige se otorga desde 1987 a las empresas y en el 2000 se crearon los premios nacionales a la educación y salud.

Este trabajo mostrará la transición histórica y los profundos cambios que ha tenido el concepto de calidad, que da origen al nuevo modelo de gestión integral. Se llama Calidad Total o integral porque involucra a la organización completa y la relaciona activamente con su entorno.

Este modelo de gestión se ha extendido a organizaciones en todos los sectores como uno de los instrumentos más efectivos para preparar a la gente y a las organizaciones a maximizar los beneficios de la globalización. Este análisis se concentra en la perspectiva de la educación y específicamente de la educación superior.

Cambio de Era induce Nuevo Concepto de Calidad

Las comparación de las características que se describen a continuación deja en evidencia la profundidad del cambio que afecta a las organizaciones modernas. En el primer cuadro se identifican características de organizaciones de la Era Industrial y el siguiente las de la Era del Conocimiento. Esta comparación sirve como marco de referencia para analizar la evolución del concepto de calidad. Lo más importante de destacar es la posición, condición e importancia del ser humano en esta transición.

Características de la Era Industrial – Siglos XIX-XX

- Necesidad de avanzar industrialización.
- Énfasis en los procesos y máquinas.
- Prioridad en aumentos de cantidad.
- Énfasis en progreso material.
- El ser humano es considerado como un factor más del proceso productivo.
- Educación enfatiza desarrollo de inteligencia intelectual (CI).
- Prevalece estrategia agresiva-confrontacional (estrategia “gana-pierde”).
- Poder basado en jefatura y autoridad.
- Prevalece tipo de organización de estructura jerárquica-piramidal.
- Comunicación vertical.
- Órdenes de la dirección hacia abajo.
- Prevalece la competencia destructiva.

En la Era Industrial el modelo de gestión que prevalece prioriza los procesos sobre las personas.

A fin del siglo XX aparece una verdadera revolución en el desarrollo organizacional que en gran medida es resultado del avance tec-

nológico, las comunicaciones instantáneas, una masiva creación y acumulación de información y el Internet. Todos elementos que se integran, potencian y aceleran el proceso de globalización, el cual da forma y sentido al nuevo tipo de organización que emerge en paralelo con la Era del Conocimiento.

El cambio crea una modificación profunda en la escala de valores sociales que había prevalecido en el último siglo y que afecta la estructura y el estilo de la gestión en las organizaciones. La nueva organización resalta la importancia del ser humano como elemento esencial para avanzar en el desarrollo de las organizaciones en el siglo XXI. Y esta es la diferencia más notable en relación con la organización de la Era Industrial.

Características de la Era del Conocimiento – Siglo XXI

- Énfasis en el ser humano.
- La persona como creador de conocimiento y gestor de información.
- El ser humano como centro de la organización.
- Educación dirigida a desarrollar todas las capacidades del ser humano con énfasis en la Inteligencia Emocional (CE).
- Énfasis en la calidad.
- Énfasis en comunicaciones efectivas entre personas.
- Gestión basada en colaboración (estrategia Gana-Gana).
- Liderazgo basado en colaboración y respeto por la persona.
- Estructura matricial de organización.
- Énfasis en “Competencia Constructiva”.

La transición demanda un tipo diferente de organización y por consiguiente un estilo de liderazgo basado ahora en las personas, sobre los procesos, y con capacidad efectiva para transformar las organizaciones ajustándolas a nuevos valores, necesidades y demandas.

Toda transición deja en evidencia sectores avanzados y sectores que no asimilan los cambios con la misma rapidez y por lo tanto quedan postergados.

En la Era del Conocimiento las sociedades enfrentan desafíos extraordinarios en desarrollo organizacional que no tienen precedente histórico. El rápido avance del conocimiento, la tecnología y las comunicaciones instantáneas han tenido un impacto profundo y masivo en la educación y en la forma de “producir” educación.

La primera preocupación que surge entonces es: ¿cómo debemos educar a nuestros alumnos para que desarrollen la capacidad de ser funcionales y productivos en un mundo donde el cambio continuo es la única constante? Esto es la globalización.

Surge Nuevo Concepto de Calidad

Qué No Es Calidad

El cambio que afecta la organización genera la creación de nuevos estándares para medir productividad, calidad y excelencia. De aquí que en el siglo XXI calidad no es exclusivamente la característica de un producto o servicio ni es un concepto estático que tiene relación directa con el costo.

En educación, y dentro de los nuevos parámetros, calidad no es resultado de un examen, ni es medible sólo con pruebas de conocimiento.

Qué es Calidad Siglo XXI

Calidad es el beneficio, utilidad o satisfacción que genera para una persona un producto o servicio. Calidad está dada por la libertad de poder elegir entre varias opciones.

Calidad es un camino, no es un destino. Es un concepto dinámico que varía con los gustos, valores, necesidades y expectativas.

El fundamento de la Calidad Siglo XXI es servir a la gente. Satisfacer las necesidades de los usuarios, consumidores o clientes, independientemente del tipo de organización, con la explícita misión de optimizarles beneficio y bienestar. Por la simple razón de que las organizaciones existen porque tienen clientes o consumidores que requieren y adquieren sus productos o servicios. De lo contrario no tienen razón de existir. La educación no es una excepción.

Preocupaciones sobre Calidad Siglo XXI

¿Qué porcentaje de los sistemas y organizaciones de la Era del Conocimiento están conscientes de la “misión” *de servir* a las personas que atienden?

¿Cuántos líderes tienen éxito en cumplir esta “misión” o tienen capacidad de gestión para guiar, supervisar y mejorar continuamente la contribución de sus colaboradores y promover esta misión para aumentar calidad?

¿Cuántos egresados del sistema educacional han sido educados, y son funcionales, en los principios fundamentales de desarrollo humano? ¿Cuánto conocimiento tienen nuestros alumnos sobre las necesidades humanas y el desarrollo de las organizaciones modernas, donde participarán el resto de sus vidas?

Liderazgo y Calidad

La organización moderna que enfrenta con éxito los desafíos de la globalización requiere líderes con capacidad para consolidar calidad. Las características de un líder de calidad se diferencian de las características del jefe que prevalecía en la organización de la Era Industrial, como demuestra la siguiente comparación entre liderazgo y jefatura¹.

¹ Creech. 1995. “Los 5 Pilares de la Gestión de Calidad Total”.

DIFERENCIA ENTRE LIDERAZGO Y JEFATURA

Los líderes:	Los jefes:
Focalización en las personas Inspiran confianza Perspectiva de largo plazo Perspectiva global Focalización en soluciones Promueven nuevas ideas Promueven cambio y desafían statu quo Estimulan acciones apropiadas Valoran comparación y competencia Promueven competencia y mejoramiento Piensan en programas participativos Delegan poder de hacer decisiones Promueven acciones proactivas Piensan en un sistema humano y dinámico Promueven creatividad e innovación Importancia es hacer lo correcto	Focalización en los procesos Usan control Perspectiva de corto plazo Perspectiva limitada Concentración en descubrir problemas Refuerzan ideas antiguas Mantienen statu quo, opuestos al cambio Inhiben innovación Ignoran competencia y desafíos Evitan competir y temen cambiar Piensan en programas de control Retiene poder de decidir Prefieren acciones reactivas Piensan en procesos sobre personas Piensan en normas y cumplimiento Importancia es no hacer lo incorrecto

El liderazgo en gestión de calidad tiene fundamento en el poder legítimo que incentiva a imitar el buen ejemplo y en extensa medida surge de la inteligencia emocional de un líder con capacidad para entender y atender a personas y servirles de guía.

Peter F. Drucker, uno de los más destacados especialistas en gestión que ha investigado extensamente el tema de liderazgo, complementa la definición del líder y recomienda pensar en tres aspectos clave. Primero, Drucker sugiere tener claridad sobre los hechos por los que un líder quiere ser recordado. Segundo, opina que la respuesta a esta pregunta debe cambiar a medida que la persona avanza en edad. Y tercero, las ideas deben evolucionar con los cambios del mundo.

Drucker, gran propulsor del cambio organizacional, opina que lo más importante para ser recordado nace de la diferencia que un líder pueda hacer en la vida de otras personas. Desde esta perspectiva, la educación es pilar esencial y los profesores, después de los padres, son las personas que tienen mayor impacto en la vida de otros. Por esta razón la calidad de la educación es ineludible.

La Importancia de las Personas en el Modelo de Gestión de Calidad Integral

El modelo de gestión integral para la calidad tiene fundamento en las personas. Y específicamente en una concepción positiva del ser humano, respaldada por la ética, la responsabilidad, la eficiencia, efectividad, confianza y honestidad.

Jerarquía de Necesidades Humanas

Otro de los pilares del modelo es la necesidad de conocer el origen de las motivaciones que mueven a las personas. Pero, ¿qué importancia tiene identificar las necesidades humanas en un libro de gestión y calidad? ¿Qué relación existe? Primero, los seres humanos son motivados a actuar y a reaccionar inducidos por necesidades personales. Segundo, aunque las necesidades dejan de ser motivadoras una vez que son satisfechas, y cambian durante el curso de la vida, nunca dejan de estar presentes y siempre son fuente de estímulo de preocupación por mejoramiento o de frustración cuando no es posible satisfacerlas. Tercero, las necesidades humanas son un aspecto fundamental en el desarrollo de las organizaciones modernas que buscan calidad.

Abraham Maslow, en sus investigaciones sobre motivadores de conducta humana, describió una jerarquía de necesidades que facilita entender principios fundamentales que dan origen a la satisfacción de necesidades de las personas en las organizaciones y dan origen a la gestión integral para la calidad del siglo XXI.

JERARQUÍA DE NECESIDADES HUMANAS

1) Necesidades de techo, comida y abrigo
2) Necesidades de afecto y respeto
3) Necesidades económicas
4) Necesidades intelectuales
5) Necesidades espirituales

1. *Las necesidades de techo, hospedaje, comida y abrigo* son básicas o fundamentales para todo ser humano. Tienen origen en necesidades físicas y fisiológicas imprescindibles para sobrevivir.
2. *Necesidad de afecto*. Esta segunda necesidad humana enfatiza la importancia del afecto en el desarrollo de las personas y organizaciones y concuerda con las teorías que Daniel Goleman describe en su libro “Inteligencia Emocional”. Sentir, aceptar y tener capacidad de entregar afecto a otras personas es muestra de inteligencia emocional. Afecto y respeto es algo que cualquier persona espera y merece. Consecuentemente, el reconocimiento explícito constituye un principio importante de mérito en el modelo de gestión de calidad y en el desarrollo de las organizaciones modernas.

El afecto es un sentimiento común a todo ser humano que no ha sido integrado en la dimensión que corresponde en el desarrollo organizacional, ni ha sido utilizado en forma metódica y didáctica en todo su potencial como instrumento para mejorar procesos de gestión.

3. *Necesidades económicas*. Son comunes a todas las personas y tienen relación con la necesidad de obtener un ingreso que permita vivir. Las necesidades económicas evolucionan en distintas formas y etapas de la vida de acuerdo con intereses y capacidades personales.
4. *Necesidades intelectuales*. Tienen relación con la adquisición de información, conocimiento, educación y capacitación y varían de acuerdo a intereses individuales.
5. *Necesidades espirituales*. Ocupan el lugar más alto de la jerarquía y tienen relación con una preparación para la vida tanto como el término de la existencia. Se asumen como preparación espiritual los valores y estudios que contribuyen a avanzar en el conocimiento personal integrándolo con la preocupación legítima de mejorar permanentemente la condición cuerpo-espíritu.

Integración de las Necesidades Humanas con las Demandas de la Función y la Organización

Cada organización genera demandas específicas que interactúan, en armonía o conflicto, con las necesidades de las personas y la función que desempeñan. La gestión de calidad está dirigida a armonizar la interacción entre las necesidades de las personas, las demandas de la función que desempeñan y la misión de la organización.

Las demandas de la función se basan en el cargo que ocupan, las áreas de responsabilidad, tareas específicas, actividades de dirección y supervisión y requerimientos de tiempo.

Las demandas de la organización son comunes para todas las personas que trabajan en la organización y tiene relación con planes y objetivos para avanzar la misión de la organización, participación en procesos productivos, relaciones públicas, imagen organizacional y la contribución que hace la persona a la sociedad como representante de la organización.

En el libro “Ejecución, la Disciplina para Lograr Hacer Cosas”, de Larry Bossidy, presidente de la empresa Honeywell Internacional, y Ram Charan, profesor de las escuelas de negocios de Harvard y Kellogg en la Universidad Northwestern, recalcan la importancia que tienen las personas en el desarrollo de las organizaciones modernas y la necesidad de que existan líderes en vez de jefes. Agregan que en numerosas instancias los “jefes” que proclaman “que la gente es el bien máspreciado de la organización”, comúnmente omiten la importancia de las personas porque están demasiado ocupados pensando en los procesos, lo cual los aleja del verdadero objetivo de la calidad².

McGregor: Teoría “X” y Teoría “Y”

El tercer pilar del modelo de gestión integral para la calidad tiene sustento en la importante contribución a las teorías de desarrollo

² Bossidy y Charan. 2002.

organizacional de Douglas McGregor, profesor de gestión de la Escuela de Negocios del Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.)³ y autor del libro “El Lado Humano de la Empresa”. Sus Teorías “X” e “Y” confirman la evidencia de la transición histórica que viven las organizaciones modernas. McGregor enfatiza la importancia de humanizar las organizaciones y resalta el aporte de la gente como condición necesaria para avanzar en un mundo más complejo y en continuo cambio⁴.

Las características de la Teoría “X” convergen con las demandas de la Era Industrial citadas anteriormente.

Teoría X

- A las personas no les gusta trabajar.
- La mayoría de las personas considera que trabajar es desagradable.
- Las personas sólo trabajan para obtener un ingreso que les permita vivir.
- Es necesario forzar a las personas para que realicen trabajos.
- A las personas les molesta asumir responsabilidades y hacen lo posible por evitarlas.
- Es necesario dirigir constantemente a las personas para que realicen sus tareas como corresponde.
- El método más eficaz para inducir a las personas a trabajar y conseguir los objetivos de la organización es aumentarles el deseo de seguridad y provocarles temor de perder el empleo.

Mientras que las características de la Teoría “Y” son congruentes con las emergentes demandas de Era del Conocimiento.

³ McGregor. 1960.

⁴ Lepeley. 2001.

Teoría Y

- Las personas sienten satisfacción de estar ocupadas.
- A las personas las estimula asumir responsabilidades.
- La mayoría de las personas considera que trabajar es agradable.
- Las personas trabajan para conseguir beneficios intelectuales, económicos y crecimiento personal y profesional.
- Las personas en quienes se delegan tareas las asumen con el gusto y la responsabilidad de realizarlas.
- Es necesario orientar y dar libertad para que las personas realicen sus tareas satisfactoriamente.
- Las personas disfrutan y se esfuerzan por conseguir los objetivos de la organización en un clima organizacional caracterizado por una dirección clara y participativa, que incentive la creatividad, promueva la cooperación, facilite el flujo de información y ofrezca reconocimiento AFECTIVO y recompensa monetaria de acuerdo con el desempeño y la productividad.

La evidencia muestra que las organizaciones más productivas y competitivas en países de todo el mundo implementan modelos de gestión basado en la Teoría Y. Este es el origen que da fundamento a los principios del Modelo de Gestión Integral para la Calidad y a los Premios Nacionales de Calidad adoptados en países de todos los continentes⁵.

Inteligencia Emocional y Calidad

Daniel Goleman, profesor de psicología de la Universidad de Harvard y columnista de la sección científica del New York Times,

⁵ En Chile el Premio Nacional a la Calidad lo otorga anualmente el Centro Nacional de la Productividad y la Calidad. Nueva York 9, Piso 12. Santiago. www.cnpc.cl

es el autor del libro “La Inteligencia Emocional”. Sus estudios son de especial utilidad para educadores porque permiten observar la profundidad del cambio que vivimos desde una dimensión personal.

La inteligencia emocional ha sido una contribución importante para avanzar en el desarrollo organizacional en el tercer milenio. La educación necesita asumir un rol proactivo para participar en este desarrollo y cumplir con la responsabilidad que debe promover en el desarrollo emocional de la gente, no exclusivamente en el desarrollo intelectual.

Calidad Siglo XXI: Obstáculos y Desafíos

En consideración de los antecedentes se destacan obstáculos que con frecuencia impiden conseguir aumentos de calidad en las organizaciones.

- Falta de confianza en la gente. Prevalece Teoría X.
- Falta de capacidad de liderazgo para evolucionar de la Teoría X a la Teoría Y.
- Falta de libertad para crear e innovar.
- Falta de responsabilidad individual como usuario, consumidor o cliente para exigir calidad.
- Falta de capacidad de gestión.
- Falta de capacidad emprendedora.
- Aversión al riesgo y falta de incentivo para mejorar procesos y productos.
- Desconocimiento de las variables que mueven los mercados libres, las economías abiertas y la responsabilidad social que es requisito fundamental para que la libertad económica sea sustentable.

Calidad Siglo XXI: Fortalezas

Las principales fortalezas que distinguen a organizaciones líderes de calidad son las siguientes⁶:

1. Alta capacidad de gestión para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores o “clientes externos” a todo nivel de la organización.
2. Clara concepción de que la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes externos sólo es posible si las necesidades de los “clientes internos” (personas que trabajan en y para la organización, empleados, gerentes, ejecutivos y dueños) las tienen satisfechas.

Es necesario mencionar que en este aspecto radican obstáculos considerables para aumentar calidad en educación. Comúnmente se habla de la calidad de la educación sin considerar que la “**calidad externa**” tiene relación directa con la “**calidad interna**”, como se analizará a continuación, dado que estos son aspectos inseparables del continuo de la calidad.

⁶ En latín cliente equivale a persona. A través de la historia el término se utilizó en relación con transacciones de intercambio monetario y en algunas sociedades degeneró en relación con actividades de abusos y corrupción. En el modelo de gestión integral de calidad el concepto cliente es central y se refiere a las personas *per se*, que son el fundamento y razón de ser a las organizaciones modernas. El modelo identifica diferencias entre clientes desde la perspectiva interna y externa. De aquí que sean considerados 1) “clientes externos directos” los consumidores que adquieren productos o servicios. En educación equivale a los alumnos. 2) Son “clientes externos indirectos” quienes reciben beneficios de la calidad de productos o servicios sin pagar directamente por ellos. En educación se refiere a las fuentes laborales que contratan a los egresados, la sociedad y la economía. Los padres de alumnos también son clientes indirectos, a pesar de que son quienes pagan por la educación de sus hijos. 3) “Clientes internos” son las personas que trabajan en una organización y reciben el nombre de “clientes” para denotar la importancia que tienen al interior de la organización. Ver una descripción más detallada de “clientes de la educación” en Lepeley 2001. 31-38.

Globalización: Calidad a Todo Nivel

La educación superior no funciona en un vacío, ni es un mundo separado. Es el tejido conjuntivo que consolida el desarrollo económico y social de las naciones y la integración efectiva entre naciones que facilita (o posterga) el proceso de globalización. Consecuentemente, la calidad de la educación superior es condición *sine qua non* para enfrentar con éxito los desafíos de la globalización.

Los imperativos de la globalización requieren calidad en educación superior a tres niveles, que son dependientes y complementarios:

- Nivel institucional o micro.
- Nivel nacional o macro.
- Nivel internacional o global.

Calidad de la Educación Superior a Nivel Institucional o Micro

a) *Calidad Institucional Interna*

Calidad institucional a nivel micro es “**Calidad Interna**” y se implementa a través de dos instrumentos fundamentales de gestión: la **Misión** y la **Visión** institucional⁷.

La misión institucional se formula en base a las siguientes áreas específicas del modelo de Gestión Integral de Calidad⁸:

- Liderazgo.
- Planificación estratégica.
- Satisfacción necesidades de alumnos o “clientes externos directos”.
- Desarrollo de las personas que trabajan en la organización y satisfacción de necesidades de “clientes internos”.

⁷ Lepeley. 2003. Libro en proceso.

⁸ Lepeley. 2001.

- Informe de resultados.
- Uso y apoyo de tecnología informática e instructiva para mejorar procesos educacionales.

La calidad interna radica en establecer exitosamente el “**Círculo Virtuoso de Calidad**” en cada uno de los procesos de gestión mencionados. Este principio es fundamento del modelo de Edwards Deming⁹, el creador del modelo original de Gestión de Calidad Total que dio origen al movimiento mundial para promover calidad sobre la base de los parámetros descritos y que son utilizados por los Premios Nacionales a la Calidad.

El **Círculo Virtuoso de la Calidad** consiste en los siguientes pasos en este orden:

- 1) Creación de una idea-innovación¹⁰.
- 2) Planificación.
- 3) Implementación del plan.
- 4) Evaluación.
- 5) Mejoramiento.

Estos pasos se repiten permanentemente en cada proceso y dan base al mejoramiento continuo que es fundamento de la calidad del Siglo XXI.

b) *Calidad Institucional Externa*

La Calidad Externa está relacionada con la **Visión** que los líderes institucionales visualizan como objetivos fundamentales en el proceso de planificación estratégica de largo plazo a nivel local, nacional e internacional.

⁹ Deming. 1995.

¹⁰ Lepeley. 2001.

La visión institucional se formula en consideración de las siguientes áreas del modelo de Gestión Integral de Calidad:

- Liderazgo con orientación de futuro y focalizado en la globalización.
- Consideración de necesidades de los “clientes indirectos externos” – demandas de fuentes de trabajo de los egresados, congruencia de programas académicos con estrategia de desarrollo económico de la nación, y demandas de la sociedad.
- Integración Vertical: nexos y articulación con instituciones educativas de nivel superior e inferior, desde dónde o hacia dónde se movilizan los alumnos para consolidar “Cadenas de Calidad”.
- Integración Horizontal: nexos y colaboración con instituciones educativas de educación superior del mismo nivel en el ámbito local, nacional e internacional con el propósito de formular bases objetivas de comparación de calidad y mejoramiento permanente. Esta forma de integración es fundamental para consolidar “Alianzas Estratégicas” y avanzar “Competencias Constructivas” utilizando “Benchmarking”, todos son elementos de crítica importancia de gestión integral para la calidad.

La Calidad Siglo XXI implica que las instituciones de educación superior generen capacidad de desarrollar “Competencias Constructivas”, que en resumen se miden desde dos dimensiones: a) **“ser el mejor y dar ejemplos dignos de imitar”**, b) **tener capacidad de imitar lo que otros hacen bien y hacerlo mejor**¹¹.

Calidad en la Educación Superior a Nivel Nacional o Macro

La calidad de la educación superior en el ámbito nacional o macro se evalúa en base de las prioridades nacionales y las políticas educativas que afectan a la educación superior, el grado de libertad que

¹¹ Lepeley. 2001.

impera en el sistema, y la responsabilidad de las instituciones y los profesionales de la educación superior para “competir” en la forma constructiva descrita anteriormente.

Las políticas educacionales dirigidas a promover calidad de acuerdo a los parámetros del siglo XXI en educación superior enfatizan las siguientes consideraciones:

- Educación superior como prioridad nacional y elemento explícito en la estrategia de desarrollo económico y social del país.
- Articulación y congruencia entre políticas educacionales y estrategias de desarrollo económico de libre mercado y economía abierta.
- Capacidad de las agencias de gobierno para considerar a las instituciones de educación superior como “clientes” y “servirlos” dentro de los parámetros indicados como condición necesaria para promover calidad educacional.
- Equidad de financiamiento en educación superior en consideración de demandas laborales y grado de desarrollo de la economía nacional.
- Promover la participación y destacar la responsabilidad de la educación superior en el proceso de globalización.
- Integración de la educación superior en los tratados de libre comercio y participación de sus líderes en procesos de negociación.
- Existencia de efectivos mecanismos nacionales de comunicación e información a consumidores de educación superior que faciliten hacer decisiones racionales y elecciones que maximicen satisfacción de necesidades educacionales¹².

¹² Instrumento similar al reporte y ranking nacional que ofrece anualmente en Estados Unidos la revista *US News and World Report*. 23 de septiembre, 2002.

Calidad en la Educación Superior a Nivel Internacional o Global

La calidad de la educación superior a nivel internacional se consolida en base a:

- Integración de programas de la institución local con programas de instituciones de otros países y continentes.
- Programas de intercambio de alumnos.
- Programas de intercambio de profesores.
- Realización de proyectos de investigación dirigidos a avanzar la integración social y económica entre los países.
- Desarrollo de proyectos conjuntos que permitan avanzar en experiencia en globalización.
- Énfasis en relaciones académicas y profesionales con instituciones de educación superior de países entre los cuales existan convenios comerciales y tratados de libre comercio.

La firma de Convenios de Colaboración entre instituciones de educación superior de distintos países no tiene mayor valor a menos que sirvan de respaldo a proyectos y programas que muestren resultados verificables.

Desde la perspectiva internacional, la calidad de la educación superior puede analizarse desde tres dimensiones:

- **Integración académica internacional:** condición necesaria para mejorar calidad porque facilita la integración social, comercial y económica.
- **“Inteligencia Internacional”:** es “adoptar” los éxitos educacionales de otros países.
- **“Inteligencia Global”:** es “adaptar” los éxitos educacionales de otros países y mejorarlos con el propósito de avanzar la condición de la gente del país¹³.

¹³ Lepeley, libro en proceso. 2003.

Premios Nacionales a la Calidad

El primer país que estableció un Premio Nacional a la Calidad para reconocer el mérito y premiar a compañías que implementaban exitosamente un modelo de gestión integral basado en la importancia de las personas y las necesidades de los clientes como meta del desarrollo productivo y organizacional fue Japón. El primer premio japonés a la calidad llevó el nombre de Edwards Deming, en honor del norteamericano que definió los parámetros del modelo de Gestión de Calidad Total (GCT)¹⁴.

En 1987 Estados Unidos adoptó y adaptó los fundamentos del Premio Deming de Japón, creó el modelo de calidad y otorgó por primera vez el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige, en memoria del miembro del Congreso que había promovido la creación de un premio nacional a la calidad. El Premio Nacional a la Calidad se entrega anualmente a empresas de tamaño grande, medianas y pequeñas que concursan y cumplen con los requisitos de implementación del modelo de gestión de calidad requeridos por los criterios del Premio¹⁵. En el 2000 Estados Unidos otorgó por primera vez el Premio Nacional a la Calidad en Educación. Las bases de concurso y evaluación de este premio son altamente congruentes con las del premio que se entrega a las empresas del sector privado y servicios del sector público.

Chile estableció el Premio Nacional a la Calidad en 1997. El concurso es organizado por el Centro Nacional de la Productividad y Calidad (CNPC)¹⁶. Chile comparte los principios del concurso, las bases y los criterios de evaluación con homólogos de Japón, Estados Unidos y países en todos los continentes. El nuevo Premio Nacional

¹⁴ W. Edwards Deming, "The New Economics for Industry, Government, and Education", Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA, 1994. Second Edition.

¹⁵ Ver detalle en www.quality.nist.gov

¹⁶ Ver detalle en www.cnpc.cl

a la Calidad de la Salud en Chile, actualmente está en preparación, tiene fundamento en el marco teórico de desarrollo humano diseñado por la autora de este artículo y descrito al comienzo del mismo.

Premio Nacional a la Calidad en Educación Malcolm Baldrige de Estados Unidos

El Premio Nacional a la Calidad en Educación en Estados Unidos fue creado con el propósito de facilitar evaluaciones objetivas de calidad en educación utilizando los mismos parámetros y criterios de gestión de las empresas en el sector productivo. La justificación es que la estrategia de desarrollo económico del país consolidará el desarrollo de organizaciones y promoverá la creación de empresas y la productividad y competitividad de las organizaciones nacionales donde los graduados de la educación superior trabajarán el resto de sus vidas.

La efectiva sincronización entre demandas de fuentes laborales y la oferta de personal calificado (el “producto” de las instituciones de educación superior) es una consideración de crítica importancia en el Premio. En Estados Unidos el gobierno promueve esfuerzos para que las instituciones de educación superior aumenten el potencial de empleo de sus egresados. Y las instituciones asumen la responsabilidad ofreciendo mecanismos para que los alumnos puedan insertarse con facilidad, y a la brevedad posible, en el mercado laboral.

Entre los múltiples beneficios del Premio Nacional a la Calidad en Educación se destacan los siguientes:

- Instrumento efectivo para promover excelencia en educación.
- Modelo de gestión integral que fortalece la gestión educacional y consolida el mejoramiento continuo.
- Instrumento efectivo de autoevaluación de desempeño, productividad y resultados educacionales y financieros para la educación.

- Uso de parámetros de calidad que permiten comparaciones objetivas dentro del sector educacional y en relación con organizaciones de otros sectores productivos.
- Evaluaciones de calidad con parámetros que permiten comparaciones internacionales.
- Método para consolidar integración de políticas educacionales y estrategia de desarrollo económico.

La Paradoja de la Calidad en Educación

A pesar de que la palabra “calidad” es un término de uso frecuente en educación, el concepto moderno de calidad siglo XXI es poco conocido en algunos sistemas educacionales, entre instituciones de educación superior, especialmente en el sector público, o entre educadores que no han estado expuestos a los efectos de la competencia. Tampoco es familiar para educadores que ignoran que la calidad de la educación tiene relación directa con las necesidades, y más aun, con las expectativas futuras de los alumnos.

Un país donde sus profesores no reciben reconocimiento por el mérito profesional por ser responsables de formar el capital humano y las generaciones que en el futuro dirigirán el destino de la nación, no está cumpliendo con estándares mínimos de Calidad del Siglo XXI.

De la misma forma, uno de los mayores obstáculos de calidad educacional radica en la falta de motivación y capacidad de los profesores para comprometerse con el desarrollo integral del país y la sociedad. Como resultado, evaden la responsabilidad profesional que tienen por “el éxito” que deben obtener sus alumnos durante la vida. Esto sucede cuando los profesores ignoran que la esencia de la educación es el aprendizaje, y la enseñanza es sólo un instrumento para conseguirlo.

Los principales obstáculos pedagógicos que se observan para mejorar calidad en educación tienen origen en estas fuentes:

- Desconocimiento o rechazo en el ámbito educacional de reconocer a los alumnos como “clientes”, lo que facilita ignorar la responsabilidad de satisfacer necesidades de aprendizaje.
- Sistemas educacionales y burocracias que perpetúan la tradición educacional centrada en la enseñanza en desmedro del aprendizaje.
- Enfoque pasivo y reactivo de la educación, en vez de creativo, innovador, emprendedor y proactivo.
- Baja remuneración y condición laboral de los profesores son obstáculos considerables para la modernización, progreso y aumentos de calidad.
- Débil liderazgo educativo que estimule el cambio y consolide modernidad en el sistema.
- Escaso espíritu innovador, creativo y emprendedor entre educadores, condición necesaria para generar “valor agregado” en educación.

A pesar de los obstáculos el panorama global es alentador. Hoy países de todo el mundo y agencias de desarrollo internacional, y especialmente el Banco Mundial, demuestran abierta preocupación por encontrar solución a problemas de calidad en educación que hasta ahora no han tenido solución.

Es posible identificar elementos que tendrán impacto para inducir el cambio hacia la Calidad Siglo XXI:

- Evidencia de que los beneficios de la globalización se optimizan con educación pertinente.
- Crítica necesidad de aumentar tasa de retorno de inversiones nacionales e internacionales en educación.
- Alta diversidad entre instituciones de educación superior requiere parámetros confiables de evaluación de calidad que permitan a los alumnos hacer comparaciones objetivas y realistas para optimizar decisiones y elecciones educacionales.

- La congruencia entre políticas educacionales y estrategia de desarrollo es condición *sine qua non* para optimizar los beneficios de las personas y el país frente a la globalización.

Cabe reiterar que la Calidad Siglo XXI es un camino, no un destino, que encuentra fundamento en la importancia de la persona y en el respeto por la libertad. El nuevo concepto de calidad se basa en la responsabilidad personal y colectiva, en la libertad de competir en forma constructiva y altruista; no en la imposición de normas, controles excesivos que disminuyen el sentido de responsabilidad o regulaciones que generalmente tienen alto costo para los usuarios y escaso beneficio para conseguir aumentos reales de calidad en educación.

Referencias bibliográficas

American Council on Education (1952). "Colleges and Universities Business Administration" Washington, D.C.

American Society for Quality (1999). "Education Criteria for Performance Excellence", Malcolm Baldrige National Quality Award, Baldrige National Quality Program.

Axelrod, J.; Freedman, M.; Hatch, W.; Katz, J. & Sanford, N. (1969). "Search for Relevance". Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco.

Bacovich, Juan Carlos (1994). "Líder Exitoso. Siete Claves Estratégicas". Editorial Universitaria, Santiago Chile.

Bain, David (1993). "Productividad". McGraw-Hill, México.

Balderston, Frederick (1978). "Managing Today's University". Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Banco Mundial (1991). "Vocational and Technical Education and Training". Washington, D.C.

Banco Mundial. (2000). Delannoy, F. "Educational Reform in Chile: 1980-1998. A Lesson in Pragmatism". Country Studies. Education Reform and Management Publication Series. Vol. 1. N° 1. June 2000.

Banco Mundial (2000). "Higher Education in Developing Countries. Perils and Promises". The Task Force on Higher Education and Society.

- Banco Mundial** (2001). "Education, Earnings, and Inequality in Brazil, 1982-1998. Implications for Educational Policy". Policy Research Working Papers.
- Banco Mundial** (2002). "Higher Education in Brazil. Challenges and Options". Country Studies.
- Bauer, Peter** (2000). "From Subsistence to Exchange". Princeton University Press.
- Beatty, Jack** (1998). "The World According to Drucker". The Free Press, New York.
- Ben-David, Joseph** (1974). "Trends in American Higher Education". The University of Chicago Press.
- Bennis, W. & Thomas, R.** (2002). "Crucibles of Leadership". Harvard Business Review. September 2002. 39-47.
- Bergquist, W. & Phillips, S.** (1978). "A Handbook for Faculty Development". The Council for the Advancement of Small Colleges, Washington, D.C.
- Berry, Thomas** (1992). "Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total". McGraw-Hill, Bogotá.
- Bono, Edward** (1987). "Aprender a Pensar", Plaza & Janés Editores, S.A., Barcelona.
- Bossidy, L. & Charan, R.** (2002). "Execution. The Discipline of Getting Things Done". Crown Business Publishers. New York.
- Boxwell, Robert** (1994). "Benchmarking". McGraw-Hill, Madrid.
- Brockert, S. & Barun, G.** (1997). "Tests de la Inteligencia Emocional". Robin Books, Barcelona.
- Carnegie Commission on Higher Education** (1973). "The Purposes and the Performance of Higher Education in the United States. Approaching the Year 2000". McGraw-Hill, New York.
- Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching** (1979). "Missions of the College Curriculum". Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Centro Nacional de la Productividad y Calidad - Chile** (1999). "Un Compromiso con el Ser Humano. 5 Acciones Básicas".
- Champy, James** (1995). "Reengineering Management. The Mandate for New Leadership". Harper Business, New York.

- Chickering, Arthur** (1978). "Education and Identity" Jossey-Bass. San Francisco.
- Clements, Richard** (1996). "Complete Guide to ISO 14.000". Prentice Hall.
- Cohn, Elchanan** (1979). "The Economics of Education". Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.
- Cooper, R. & Sawaf, A.** (1997). "La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones". Editorial Norma, Barcelona.
- Crainer, Stuart** (1996). "Key Management Ideas. The Thinking that changed the Management World". Management Masterclass, Pitman Publishing.
- Creech, Bill** (1994). "The Five Pillars of TQM. How to Make Total Quality Management Work for You". Truman Talley Books/Plume, New York.
- Crosby, Philip** (1006). "The Absolutes of Leadership". Pfeiffer & Company, Johannesburg.
- Cross, Patricia** (1979). "Accent on Learning". Jessey-Bass Publishers, San Francisco.
- Dalai Lama** (1998). "Las Cuatro Verdades". Plaza & Janés Editores S.A., Barcelona.
- Deming, Edwards** (1995). "The New Economics for Industry, Government, Education". Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- Detrick, Glenn** (2002). "An Interview with Russell L. Ackff". Learning & Education. Journal of the Academy of Management. Vol. 1, N° 1, 56-63.
- Donaldson, Lex** (2002). "Damned by Our Own Contradictions Between Theories and Management Education". Learning & Education. Journal of the Academy of Management. Vol. 1, N° 1, 96-106.
- Drew, David**, Editor (1978). "Increasing Student Development Options in College". Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco.
- Drucker Foundation** (1996). "The Leader of the Future", Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith y Richard Beckhard Editores. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Drucker, P. & Nakauch, I.** (1997). "Tiempo de Desafíos. Tiempo de Reinenciones". Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Eble, Kenneth** (1979). "The Craft of Teaching. A Guide to Mastering the Professor's Art". Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

- Eble, K.** (1979). "The Art of Administration". Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Eble, K.** (1980). "New Directions for Teaching and Learning. Improving Teaching Stules". Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco.
- Elias, M.; Tobias, S. & Friedlander, B.** (1999). "Educar con Inteligencia Emocional". Plaza & Janés Editores, S.A., Barcelona.
- Francis, D. & Young, D.** (1979). "Improving Work Groups. A Practical Manual for Team Building". University Associates, San Diego, California.
- Galbraith, Kenneth** (1996). "The Good Society. The Humane Agenda". Houghton Mifflin Company, Boston.
- Gardner, Howard** (1993). "Las Inteligencias Múltiples", Basic Books, A Division of Harper Collins Publishers, New York.
- Ginebra, Joan** (1994). "El Liderazgo en Acción. Mitos y Realidades", McGraw-Hill, México.
- Gobierno de Chile. SERNAM** (2002). "Perspectiva de Género en la Función y Políticas Públicas en Chile". Departamento de Estudios y Estadísticas.
- Goleman, Daniel** (1996). "La Inteligencia Emocional". Javier Vergara Editor, Buenos Aires.
- Goleman, D.** (1999). "La Inteligencia Emocional en la Empresa". Javier Vergara Editores, Barcelona.
- Gómez-Llera, G. y Pin, J.** (1993). "Dirigir es Educar". McGraw-Hill, Madrid.
- Hammer, M. & Champy, J.** (1993). "Reengineering the Corporation. A Manisfesto for Business Revolution". Harper Business, A Division of Harper Collins Publishers, New York.
- Hargrove, Robert** (1998). "Mastering the Art of Creative Collaboration". McGraw-Hill, New York.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. & Crosby, P.** (1996). "Gestión, Calidad y Competitividad". Irwin, México.
- Johnson, Perry** (1997). "ISO 9.000. Meeting The International Standards". Second Edition, McGraw-Hill, New York.
- Jones, Glenn** (1999). "Free Market Fusion. How Entrepreneurs and Non-Profits Create 21st Century Success". Cyber Publishing Group, Inc. Denver, Colorado.

- Juran, J. M. y Gryna, F.** (1995). "Análisis y Planeación de la Calidad". McGraw-Hill, México.
- Kelada, Joseph** (1995). "Integrating Reengineering with Total Quality". ASQC Press, Milwaukee, Wisconsin.
- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz** (1996). "Administración. Una Perspectiva Global". McGraw-Hill, México.
- Kopelman, Richard** (1998). "Administración de la Productividad en las Organizaciones. Perspectiva Práctica Orientada en las Personas". McGraw-Hill, México.
- Krishnamurti, Jiddu** (1992). "El Propósito de la Educación". Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Lepeley, María Teresa** (1987). "Educación Superior y Desarrollo Económico. El Caso de Chile". Tesis de Master en Economía. Universidad de Miami. Miami. Florida. 1987.
- Lepeley, M. T.** (1996). "Los Desafíos de la Universidad Estatal en el Tercer Milenio", en Rol y Destino de las Universidades Estatales. Una Interrogante que Recién Comienza. Corporación de Promoción Universitaria. Santiago, Chile.
- Lepeley, M. T.** (1997-1998). "Hablemos de Calidad en Educación". Revista Creces, varios ejemplares.
- Lepeley, M. T.** (2001). "Gestión y Calidad en Educación. Un Modelo de Evaluación". McGraw-Hill Interamericana.
- Lepeley, M. T.** (2002). "Liderazgo en Gestión y Evaluación de Calidad en Educación". *Revista Educación*. Universidad de Concepción. Julio.
- Lepeley, M. T. & Ferreiro, O.** (2003). "Educación Superior y Gestión Integral: Calidad para la Globalización". En proceso.
- Levine, Arthur** (1979). "Handbook on Undergraduate Curriculum". Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Malcolm Baldrige National Quality Award** (1995). "Education Pilot Criteria.
- Malcolm Baldrige National Quality Award** (1995). "Midstate University Case Study".
- Malcolm Baldrige National Quality Award** (1995). "Midstate University Evaluation Notes".
- Malcolm Baldrige National Quality Award** (1995). "Midstate University Feedback Report".

- Malcolm Baldrige National Quality Award** (1995). “Site Visit Evaluation Book”.
- Malcolm Baldrige National Quality Award** (1995). “Education Pilot Program Application Scorebook”.
- Malcolm Baldrige National Quality Award** (1995). “Ridgecrest School District Case Study”.
- Malcolm Baldrige National Quality Award** (1995). “Ridgecrest School District Evaluation Notes”.
- Malcolm Baldrige National Quality Award** (1995). “Ridgecrest School District Site Visit Book”.
- Malcolm Baldrige National Quality Award** (1995). “Ridgecrest School District Feedback Report”, USA, 1995.
- Malcolm Baldrige National Quality Award** (2002). Handbook for the Board of Examiners”.
- Marshall, R. & Tucker, M.** (1992). “Thinking for a Living. Education and the Wealth of Nations”. Basic Books, A Division of Harper Collins Publishers.
- McGregor, Douglas** (1960). “The Human Side of Enterprise”. McGraw-Hill Book Company, New York.
- McMahon, W. & Geske, T.** Editors. (1991). “Financing Education. Overcoming Inefficiency and Inequity”. University of Illinois Press, Urbana.
- McPherson, M. & Owen, M.** (1991). “Keeping College Affordable. Government and Educational Opportunity”. The Brookings Institution, Washington, D.C.
- Meinster, Jeanne** (1998). “Corporate Universities. Lessons in Building a World-Class Work Force”. McGraw-Hill, New York.
- Ministerio de Educación** (1998). “Proyecto Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Superior MECE Educación Superior 1999-2003”. Documento de Síntesis. 25 de noviembre, 1998.
- Mönckeberg, Fernando** (1994). “Jaque al Subdesarrollo Ahora”. Ediciones Dolmen.
- Monroe, Charles** (1980). “Prolife of the Community College”. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Morris, D. & Brandon, J.** (1994). “Reingeniería”, McGraw-Hill, Bogotá.
- Naciones Unidas** (2000). The World’s Women 2000. Trends and Statistics”.

- Perkins, James** (1973). "The University as an Organization". McGraw-Hill, New York.
- Piñera, José** (1993). "La Educación es la Clave", en "Camino Nuevo". Economía y Sociedad Editores, Santiago, Chile.
- Piñera, J.** (1996). "Educación: Buenas Intenciones, Malas Ideas". Economía y Sociedad, Editorial.
- Porter, Michael** (1991). "La Ventaja Competitiva de las Naciones". Javier Vergara Editor S.A., Buenos Aires.
- Premio Nacional a la Calidad, "Bases y Guía 1998-1999"**. Centro Nacional de la Productividad y Calidad - Chile.
- Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos 1999**. "Documento Bases y Guía". Comité Inter-Ministerial de Modernización de la Gestión Pública y Centro Nacional de la Productividad y Calidad-Chile.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo** (1998). "Desarrollo Humano en Chile - 1998. Las Paradojas de la Modernización", Santiago, Chile.
- Psacharopoulos, George & Woodhall, Maureen** (1985). "Education for Development. An Analysis of Investment Choices". Oxford University Press, Washington, D.C.
- Rigby, D. & Zook, C.** (2002). "Open Market Innovation". Harvard Business Review. October. 80-89.
- Rice, Craig** (1990). "Strategic Planning". Adam Media Corporation, Holbrook, Massachusetts.
- Rosenberg, T.** (2002). "Globalization". The New York Times Magazine. August 22. 28-38.
- Schaeffer, Leonard** (2002). "The Leadership Journal". Harvard Business Review. October. 42-47.
- Schultz, Theodore** (1981). "Invirtiendo en la Gente". Editorial Ariel, S.A., Barcelona.
- Spinoza, Benedict de** (1955). "On the Improvement of the Understanding". The Ethics", "Correspondence". Dover Publications, Inc., New York.
- Timpson, W. & Tobin, D.** (1982). "Teaching as Performing". Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Tommasi, M. & Ierulli, K.** (1995). "The New Economics of Human Behavior". Cambridge University Press.

- Tonkin, H. & Edwards, J.** (1981). "The World in the Curriculum". Change Magazine Press.
- UNESCO-CEPAL** (1992). "Educación y Conocimiento: Eje de la Transformación Productiva con Equidad". Naciones Unidas, Cepal, Santiago, Chile.
- UNESCO, Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe** (1994). "Medición de la Calidad de la Educación Básica: ¿por qué, cómo y para qué? Una Propuesta sobre el mejoramiento de la calidad y las demandas de información". Volumen I, REPLAD, Santiago, Chile.
- US News and World Report** (September 23, 2002). "Exclusive Ranking. America's Best Colleges. A complete Guide to over 1.400 Schools".
- Yip, George** (1992). "Total Global Strategy. Managing for Worldwide Competitive Advantage". Prentice Hall, New Jersey.