

Congreso Iberoamericano de Educación

METAS 2021

Un congreso para que pensemos entre todos la educación que queremos
Buenos Aires, República Argentina. 13, 14 y 15 de septiembre de 2010

TIC Y EDUCACIÓN

Estrategia competitiva para el desarrollo de la investigación universitaria

¹ Rodolfo Martinez Gutierrez

² Maria Marcela Solis Quinteros

³ Maria Esther Ibarra Estrada

⁴ Enrique Martinez Iarrachea

¹ Universidad Autonoma de Baja California, Campus Tijuana, México. martinezr@uabc.edu.mx

² Universidad Autonoma de Baja California, Campus Tijuana, México. marcela.solis@uabc.edu.mx

³ Instituto Tecnológico de Tijuana, México. estheribarra@yahoo.com

⁴ Universidad de la Empresa, Montevideo Uruguay. martinez.larrechea@yahoo.es

RESUMEN

El presente trabajo hace referencia a paradigmas epistemológicos cualitativo para reflexionar sobre la necesidad urgente que tiene la universidad, de crear nuevos escenarios de formación, para adaptarse al actual contexto económico, social y tecnológico; donde la rapidez actual en la transferencia de conocimiento, ha generado cada vez mas, una demanda de formación continua por parte de los estudiantes y profesionales, para ser más competitivos y a la medida de la demanda de una sociedad cada vez mas dinámica.

Se analiza además la importancia que tiene la Gestión del conocimiento (G.C.), a través del uso de tecnologías para fomentar la investigación en sus diversas fases y tipos, como una disciplina apropiada para integrar con facilidad estas nuevas tendencias, tanto en la gestión de la institución universitaria, como en sus funciones de investigación y docencia.

Se revisan los modelos de Gestión del conocimiento a partir del elemento tecnológico e informático, que en síntesis expresa una nueva forma de relacionar la información y el conocimiento cibernético, resaltando la necesidad de poseer individuos con talento, conocimiento y habilidades de búsqueda de información, a través del uso de tecnologías de información, pero que sea aprovechado organizacionalmente, socialmente y a nivel internacional.

1. INTRODUCCIÓN

Durante la última década se han producido cambios culturales en los equipos directivos de las grandes empresas que han visto la calidad como un arma con la que pueden competir en el mercado internacional.

La calidad en la información y el conocimiento ha sido entendida como estrategia corporativa para situarse en el mercado y aventajar a los competidores, en la actualidad algunas estrategias empresariales y de marketing emplean el cumplimiento de las normas ISO para captar clientes. Calidad no es solo establecer un diseño que satisfaga las expectativas de los clientes, sino que requiere también de la sincronía de todas las acciones de la empresa.

De acuerdo a (Maroto, C. (2004). "*World competitiveness year book*"), las organizaciones se enfrentan a un mundo siempre cambiante; esta dinámica es el resultado de diversas fuerzas, desde la globalización del comercio mundial hasta la transferencia de ideas, productos y dinero a elocidades electrónicas; la competitividad es un indicador cada vez más marcado por los factores que lo integran a nivel internacional, entre los que resaltan:

1. Eficiencia de Gobierno,
2. Eficiencia Empresarial,
3. Infraestructura y
4. Actividad Económica.

En la actualidad el éxito de los profesionistas depende de la calidad y cantidad información que puedan investigar para actualizarse y ser competitivos.

2. JUSTIFICACIÓN

El aprendizaje significativo representa un gran reto que implica una reestructuración activa de las percepciones, ideas, conceptos y esquemas que el alumno posee en su estructura cognitiva.

De ahí que se deben crear escenarios que sean capaces de hacer reflexionar al alumno sobre la toma de conciencia para desarrollar la capacidad de aprender por cuenta propia y de manera continua dentro y fuera del ambiente escolar.

Una de estas estrategias educativas en la formación del estudiante universitario, es la propuesta de la realización de actividades y proyectos de investigación, con apoyo de tecnologías de información como plataformas que se manejan y operan a través de Internet, en el caso específico de la Universidad Autónoma de Baja California es la plataforma Blackboard.

El alumno bajo este enfoque debe ser capaz de reunir los siguientes objetivos: capacidad para formular preguntas, buscar el conocimiento por sus propios medios en diversas fuentes, desarrollo de habilidad de análisis, síntesis y evaluación, análisis de información con espíritu crítico, postular hipótesis y probarlas para incrementar su conocimiento.

La gran importancia e impacto que significa el desarrollo del conocimiento la podemos sintetizar en el planteamiento de (UABC Facultad de Ciencias Humanas (2007) *“Introducción del 19 Foro de Investigación en Ciencias Humanas”*) ...“La investigación representa para una institución de educación superior la oportunidad de observar el resultado de sus propuestas de desarrollo en el contexto de la sociedad y de los autores partícipes en ello. La creación de ideas y la adquisición de posturas del mundo conllevan a liberar las mentes de los sujetos de la educación y de la ciencia. En ese conjunto de referencias, los seres humanos recreamos la capacidad de escribir, rescribir, dibujar y desdibujar nuestras realidades en la cuales manifestamos la presencia del devenir, existir y trascender”...

3. MARCO TEÓRICO

Desde épocas muy remotas las organizaciones han estado inmersas en una búsqueda constante de la competitividad y lograr sus objetivos.

Actualmente se considera que las teorías del aprendizaje que se basan en modelos conductistas, cognoscitivos y constructivistas comparten temas comunes acerca de la enseñanza que sirven para mejorar el aprendizaje

Las teorías conductistas consideran que el aprendizaje es un cambio en la forma o la frecuencia del comportamiento, donde se evalúan las conductas de los estudiantes para determinar cuándo comenzar la enseñanza.

Las teorías cognoscitivas del aprendizaje destacan la organización mental del conocimiento y el desarrollo de redes proposicionales de información y sistemas de producción. Las teorías constructivistas del aprendizaje presumen que la subjetividad es crucial porque cada estudiante toma la información y la procesa de maneras únicas que reflejan sus necesidades, disposiciones, actitudes, creencias y sentimientos

Stephen P. Robbins (1998) "Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las

organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización."

Gigson. "Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas".

La motivación es otro aspecto resaltante dentro del comportamiento de la búsqueda de información y con ello iniciar el proceso de investigación. (*Ver Anexo 1*)

Las diferencias étnicas surgen debido a la gran extensión de territorio mexicano, en un sentido de comparación. México es tan grande como toda Europa, por otra parte la migración del sur al norte, específicamente a las fronteras de entre México y Estados Unidos. En las zonas templadas (Tijuana) la gente es más activa y productiva en su trabajo.

La mujer en el trabajo, en la cultura del mexicano ha evolucionado y cada vez, es más común que la mujer trabaje para superarse, estudiar, tener una vida social y contribuir al gasto familiar.

ASPECTOS DE LA PSICOLOGÍA DEL ESTUDIANTE MEXICANO

Valores del mexicano en general:

Las costumbres y tradiciones mexicanas refuerzan el valor de la familia como fuente de apoyo y protección, así como su orientación al afecto y disposición al servicio.

Aspectos positivos del trabajador mexicano, son su actitud servicial, colaboración, su arraigada religiosidad, su sentido del humor, su capacidad imaginaria, su respeto, la obediencia, unidos a su flexibilidad e ingenio, su constancia, la disciplina, la paciencia, junto con la unión de esfuerzo hacia la calidad y servicio.

La construcción y reconstrucción del autoestima, caracteriza a los mexicanos, ya que constantemente necesitan que se reconozca su esfuerzo y dedicación al trabajo de manera individual "la forma de expresarse y de hablar refleja la cultura", los mexicanos tienen potencial de cambio debido a que su población en su mayoría son jóvenes (promedio 27 años, según datos de INEGI 2000). El crecimiento y el desarrollo integral de cada ser humano impulsan al esfuerzo y la dedicación para el aprendizaje.

La educación transforma, el aprendizaje del mexicano se ve reflejado en su alta autoestima. Siempre busca experiencias individuales y organizacionales, trata de relacionarse rápidamente y generar su autorrealización a través de la creatividad (característica típica del mexicano).

El negocio puede enfocarse como un flujo de información que contiene:

- 1) En un extremo: los recursos, que son suministrados por los proveedores respectivos (input).
- 2) En el otro extremo: los productos (bienes y servicios), que se suministran a los clientes (output).
- 3) Y en el medio: los procesos, que convierten los recursos en productos.

Dicho flujo intenta, en principio, la creación de valor. La idea es que los procesos agreguen valor a los recursos; que la organización le brinde al entorno un output más valioso que el input

Una parte de los recursos de la organización se asigna al management, para que se haga cargo de la conducción del negocio. En esta conducción, el management no se

ocupa directamente de la operación, sino que la maneja a través de la información y de la gente.

La Arquitectura del desarrollo organizacional, comprende:

- 1) La estrategia.
- 2) La estructura organizativa, que en aras de la simplicidad llamaremos estructura.
- 3) Los sistemas que regulan los procesos de los cuatro flujos: gerencia, gente, información

PROYECTOS GENÉRICOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- a. Crear un mapa del conocimiento que hay en la empresa (Quien sabe que).
- b. Crear repositorios de conocimiento (Espacio físico o virtual donde sea posible almacenar el conocimiento).
- c. Desarrollar un programa CRM (Gestión de las relaciones con el cliente) para conocer las necesidades y demandas de los clientes.
- d. Facilitar el acceso al conocimiento mediante la tecnología adecuada (Intranet, internet, redes, bases de datos,).
- e. Concienciar a todos los niveles de la organización de la importancia que tiene el conocimiento como activo y de su valor para la propia organización.

Ver Anexo 4

En un mundo tan competitivo y que evoluciona a paso agigantados, aquellas empresas y profesionistas que busquen el éxito, deben considerar el apoyo de tecnologías de información. Según Bill Gates (1999) "*Los negocios en la era digital*", el éxito de una empresa es volverse indispensable, a través del flujo de información cliente-proveedor-cliente.

La empresa Arthur Andersen en 1997, estimaba que la cantidad de conocimiento se doblaba cada cinco años, y hacía la previsión de que en el año 2020 se doblaría cada 72 días.

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Este modelo de proceso de creación del conocimiento, describe el ciclo de generación de conocimiento en las organizaciones (Nonaka, I. (1995) "*The Knowledge creating company*") mediante cuatro fases:

1. Socialización: Los empleados comparten experiencias e ideas, el conocimiento tácito individual se transforma en colectivo.
2. Externalización: El conocimiento tácito colectivo se transforma en conocimiento explícito.

Combinación: Intercambio de conocimiento explícito vía documentos, correos electrónicos, informes.

Interiorización o aprendizaje: El conocimiento explícito colectivo se transforma en conocimiento tácito individual.

En la gestión del conocimiento (Davenport, T.H.; DeLong, D.W.; Brees, M.C. (1998). "*Successful knowledge management projects*") consiste, en gran medida, en la gestión estratégica de las capacidades intelectuales de los miembros de una organización. (Ver Anexo 5). En este sentido, es necesaria la implicación:

- a) Del departamento informático
- b) Del propio departamento de gestión del conocimiento.

- c) Del departamento de recursos humanos, responsable, entre otras cosas, de potenciar una formación continua para sus empleados que resulte coherente con los objetivos de la organización.

4. PROCEDIMIENTO

La presente investigación se centra en desarrollar bases de datos con información de interés tanto para las instituciones de educación superior como para las escuelas o instituciones de educación continua, programas de estudios y oportunidades de fortalecimiento en términos de beneficio mutuo.

5. MUESTRA

El método utilizado para seleccionar a los sujetos de estudio fue mediante un censo levantado a 80 maestros que se inscribieron en el curso "Uso de la plataforma blackboard" en cursos intersemestrales que ofrece la Facultad de Pedagogía a maestros que imparten clases a nivel licenciatura en la U.A.B.C. (unidad Tijuana) durante el periodo 2009-1 *ver Anexo 2 Encuesta*

6. METODOLOGÍA

1. Establecer las variables de investigación que permitan describir y evaluar las características de la práctica de investigación en los estudiantes universitarios.
2. Realizar encuestas para conocer la opinión de los maestros acerca de las prácticas que se generan o se fomentan para involucrar o motivar al alumno a investigar

7. HIPÓTESIS:

H1. La práctica docente debe fomentar la investigación a través de T.I.

CASO DE LA INVESTIGACIÓN EN EL NIVEL UNIVERSITARIO

Cada vez es más evidente que la empresa moderna debe facilitar el entorno y los medios adecuados para que se pueda desarrollar una correcta gestión del conocimiento, y que ésta produzca resultados de utilidad para la organización. Esto es aún más cierto en las organizaciones creadoras de conocimiento como las universidades.

Merece especial atención el papel de las universidades como organizaciones intensivas en conocimiento, tanto desde el punto de vista de su localización y creación, como desde el punto de vista de su estructuración, almacenamiento y distribución, independientemente del grado en que dichas organizaciones hagan uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

8. RESULTADOS

Al respecto, es significativo comentar, que de acuerdo a los resultados de las encuestas (ver anexo 3) que se aplicaron a 80 maestros que se inscribieron en el curso “uso de la plataforma blackboard”, para conocer la opinión de las prácticas que se generan o se fomentan para involucran o motivar al alumno a investigar, se incluyen en la Tabla 1.

Tabla 1 TABLA DE RESULTADOS (HALLAZGOS)

NUM.	HALLAZGOS POR PREGUNTAS EN LA INVESTIGACION	RESULTADO PORCENTUAL (%)
1	Maestros utilizan algún tipo de diseño instruccional	34
2	Diseño de sus cursos es a través de redes de colaboración	30
3	Modalidad del curso a distancia	15
4	Uso como apoyo el power point	72
5	Uso de alguna tecnología de información que permita usar y buscar información	38
6	Indagación de sitios de internet para implementar actividades de aprendizaje con sus alumnos	32
7	Promoción que los estudiantes trabajen colaborativamente en forma virtual	40
8	Se incluyen actividades extra-aula para que sus estudiantes vinculen los conocimientos y habilidades adquiridos en el aula.	45
9	Incorporación de actividades de investigación, indagación, análisis de documentos, situaciones o experiencias que promueven el aprendizaje.	48
10	Uso de espacios electrónicos abiertos expresamente para compartir información novedosa	35

Cabe resaltar que los maestros objeto de estudio han participado en proyectos para la introducción de tecnología en educación tal es el caso de las siguientes estrategias:

- 8.1. PLATAFORMA BLACKBOARD cuyo objetivo principal es administrar espacios de aprendizaje virtual, donde el ambiente de línea (On line) entre profesor y estudiante, es muy reconocido por el diseño basado en el principio de facilidad de uso; rápida adopción, flexibilidad pedagógica y diseño que propicia experiencias de uso intuitivo. Sin embargo este modelo se encuentra en etapa de introducción; aun existe incertidumbre, apatía y resistencia, por lo que los resultados actuales no reflejan el potencial que podría representar ante la era de la tecnología y la información.
- 8.2. MATERIALES DIDÁCTICOS DIGITALES. es un recurso producido, distribuido y aplicado con el apoyo de tecnologías de información y comunicación, que el profesor y/o sus alumnos utilizan, con la finalidad de propiciar el aprendizaje de hechos, conceptos, teorías, procesos, procedimientos o principios,

considerando objetivos, competencias o metas de un determinado programa educativo o de capacitación, formal o no formal. Para fomentar el uso de este tipo de estrategias, U.A.B.C. convoca a los maestros semestralmente a participar en un concurso de Materiales Didácticos Digitales, en donde solamente pueden participar aquellos materiales que sean innovadores, que sean comprendidos en la definición de material didáctico digital y en alguna de las 4 categorías: 1) Materiales de presentación, como su nombre lo indica, sirven de apoyo para exponer, ejemplificar, explicar o ilustrar hechos, conceptos, teorías, procesos, principios o procedimientos, utilizando para ello, por ejemplo: Power Point, páginas Web, Flash, secuenciadores de imagen fija o formatos audiovisuales. 2) Materiales interactivos, que apoyen el aprendizaje propiciando interacciones a través de medios digitales, por ejemplo: responder en grupo a preguntas en pantalla utilizando un “clicker”, aplicaciones inteligentes que despliegan o integran información a partir de las decisiones de los usuarios, evaluaciones individuales o de grupo, materiales que apoyan el aprendizaje mediante la interacción entre estudiantes, etc. 3) Materiales de aplicación, son materiales enfocados a lograr o fortalecer el aprendizaje a través de la práctica o experimentación de conceptos, teorías, procesos, procedimientos o principios, siguiendo para ello una secuencia predeterminada de etapas o pasos, como por ejemplo: experimentos apoyados o totalmente realizados en formatos digitales, aparatos digitales, simuladores, prácticas escolares, etc. 4) Materiales de innovación, son aplicaciones que sirven para diseñar, adaptar, actualizar o desarrollar de manera significativa otras aplicaciones, como por ejemplo: Generadores de prototipos y sistemas inteligentes.

- 8.3. TALLER DE HERRAMIENTAS DE LIBRE ACCESO A INTERNET PARA LA DOCENCIA. La U.A.B.C. imparte este tipo de talleres, con el objetivo que el profesor conozca y aprenda a utilizar diversas herramientas gratuitas de internet, tales como: Mejores prácticas de correo electrónico, Usos de herramientas de chat para manejo de voz, video y datos, Manejo y publicación de blogs y manejo de Foros y Wikis que le permitan mejorar su práctica docente. Al finalizar el taller, el profesor diseña o rediseña una actividad que actualmente lleve a cabo en el salón de clase, incorporando alguna de las utilerías del portafolio o recomendaciones, con el objetivo de mejorar la experiencia de aprendizaje de sus alumnos.
- 8.4. DISEÑO Y OPERACIÓN DE CURSOS APOYADOS EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN. Cuyo objetivo es el de diseñar Unidades de Aprendizaje apoyados en tecnologías de información, comunicación y colaboración a partir de la definición y desarrollo de los elementos que integran el diseño instruccional, independientemente de la modalidad instruccional que se elija (presencial, mixta o a distancia). Para ello, es necesario el uso de herramientas como el chat, foros de discusión, correo electrónico, el buzón de transferencia digital, etc. que serán utilizados con actitudes de responsabilidad y respeto. Lo anterior permitirá una mejor preparación en el diseño instruccional y administración de cursos, fomentando la investigación por parte del alumno.

9. CONCLUSIONES:

En el modelo propuesto se concentran las necesidades actuales y futuras, así como una interacción de los aspectos de la organización, planeación estratégica y de estrategias didácticas con tecnologías de información; cabe hacer mención que la U.A.B.C. ha creado un Centro de educación abierta, cuya finalidad es apoyar a profesores universitarios, interesados en utilizar tecnologías y sistemas de información y comunicación, a través de tecnologías modernas para la formación de redes de cooperación docente, para mejorar la calidad y pertinencia de los programas, e introducir prácticas más eficientes para los procesos de diseño, administración y evaluación de cursos.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I., *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill, México, 1993 pp.49-234

Davis, K., *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. McGrawHill, México 1995 pp. 395-419

Gibson, J., Ivancevich, I. Donnelly J., *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. McGrawHill, México, 2006. pp.5-87

Gordon, Judith, *Comportamiento organizacional*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1997, p.114-169

Robbins, S. *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall. México, 2004. pp. 3-63

Vega García, R. (2005). La educación continua a distancia en México: la Universidad

Nacional Autónoma de México, en Revista de Educación Superior, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), volumen XXXIV (1), enero – marzo de 2005, México, D. F.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE

EDUCACIÓN SUPERIOR. (2004). Estudio sobre el uso de las tecnologías de

comunicación e información para la virtualización de la educación superior en México.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE

EDUCACIÓN SUPERIOR. (2001). Plan maestro de educación superior abierta y a

distancia. Líneas estratégicas para su desarrollo, ANUIES, México, D. F.

Declaración de Quito sobre el rol de las universidades en la sociedad de la información, UNESCO, UNIVERSIA, 13 y 14 de febrero de 2003, (documento impreso).

http://ica.mx/uabc.mx/icaweb_archivos/educontinua_archivos/PROGRAMA%20DE%20EDUCACION%20CONTINUA%20ICA-UABC.pdf

http://www.uasnet.mx/centro/deptos/anuiies/confluencia/no_004/4_14.htm

<http://labrujula.ens.uabc.mx/index.php/noticias/general/355-programa-de-educacion-continua-presenta>

<http://cea.mxl.uabc.mx/pages/faq.htm>

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZkuyluZkwOmTxJnn.php>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/corganizacional.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos12/adminst/adminst.shtml>

<http://blackboard.mxl.uabc.mx/>

ANEXO 1

Interrelación de factores del modelo EFQM



ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR EL USO DE TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN

Instrucciones: Esta encuesta se aplicara a los maestros de U.A.B.C. (unidad Tijuana) que están interesados en utilizar tecnologías de información en su práctica docente, y con ello fomentar la investigación a través de esta herramienta.

1. ¿Utiliza algún diseño instruccional en su curso?
a) Si b) No

2. ¿El diseño de su curso es a través de redes de colaboración?
a) Si b) No

3. ¿Qué modalidad de impartición está diseñado su curso?
a) Presencial (salón de clase) con algunas actividades apoyadas en blackboard
b) Semipresencial con algunas actividades en el salón de clase y otras apoyadas en blackboard.
c)) A distancia, en donde el total de actividades se realizaron con el apoyo de blackboard y otros medios de comunicación.

4. ¿Tipos de apoyo que utiliza con mayor frecuencia en su curso?
a) Presentaciones en power point
b) Simulación de casos y/o realidad virtual
c) Uso de buscadores y base de datos
d) Elementos multimedia o interactivos.
e) Ninguno

5. ¿Utiliza alguna tecnología de información, que permita usar y buscar información?
a) Si b) No

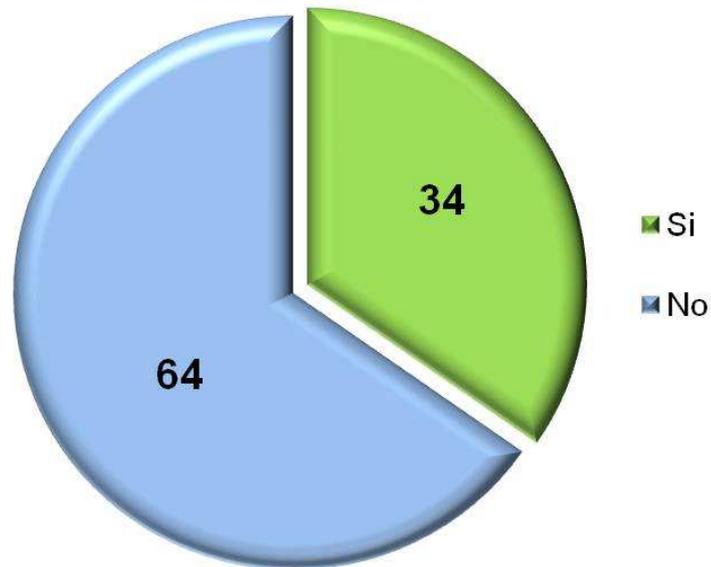
6. ¿Detecta sitios de Internet relevantes a su materia e implementa actividades de aprendizaje con sus alumnos?
a) Si b) No

7. ¿Promueve que los estudiantes trabajen colaborativamente en forma virtual?
a) Si b) No

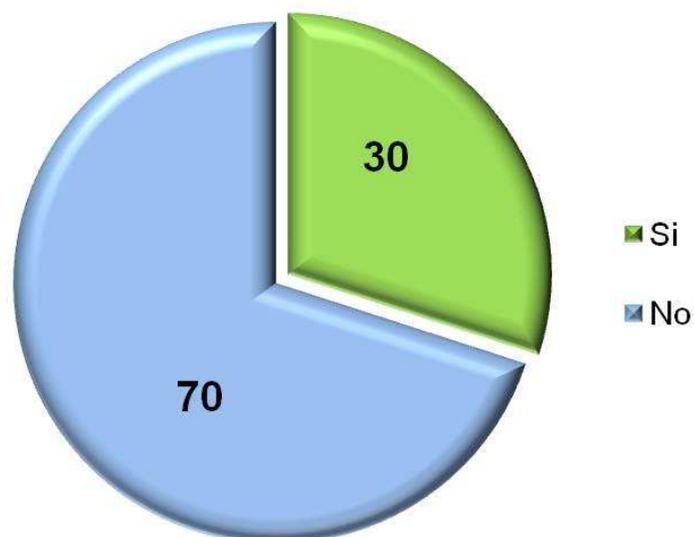
8. ¿Incluye actividades extra-aulas para que sus estudiantes vinculen los conocimientos y habilidades adquiridas en el aula?
a) Si b) No

ANEXO 3 RESULTADOS EN GRAFICA

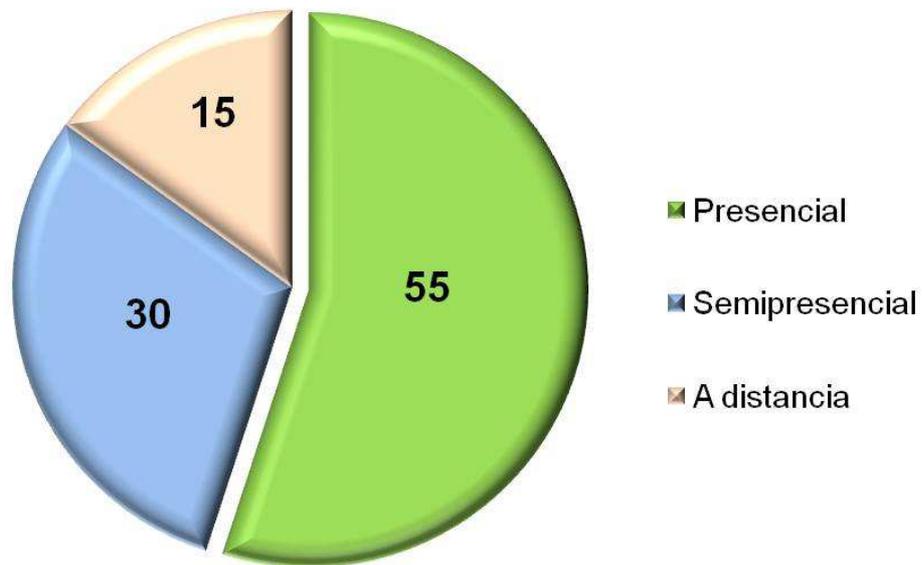
1. ¿Utiliza algún diseño instruccional en su curso?



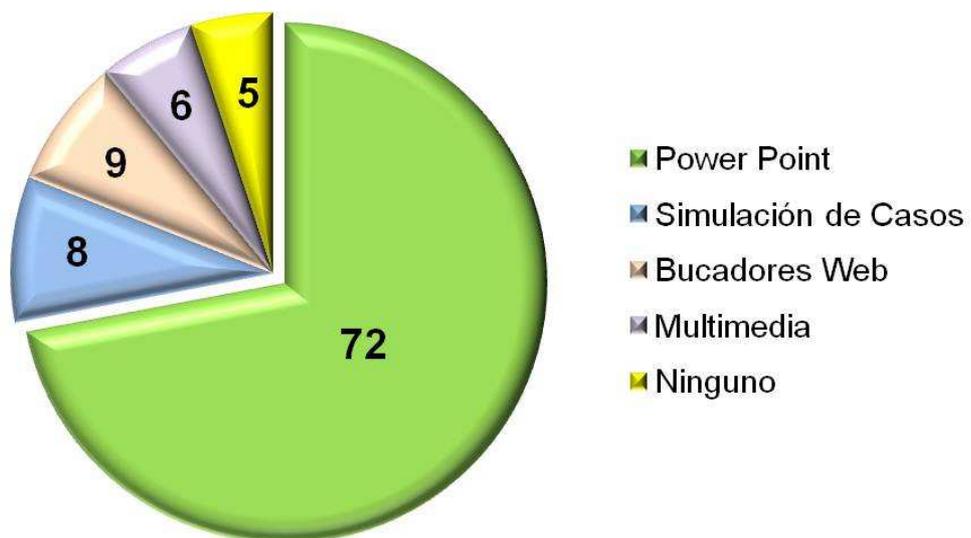
2. ¿El diseño de su curso es a través de redes de colaboración?



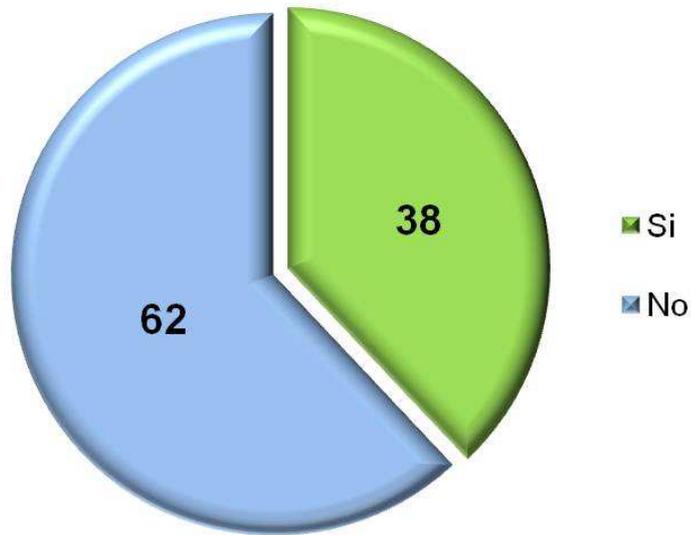
3. ¿Qué modalidad de impartición para su curso utiliza ?



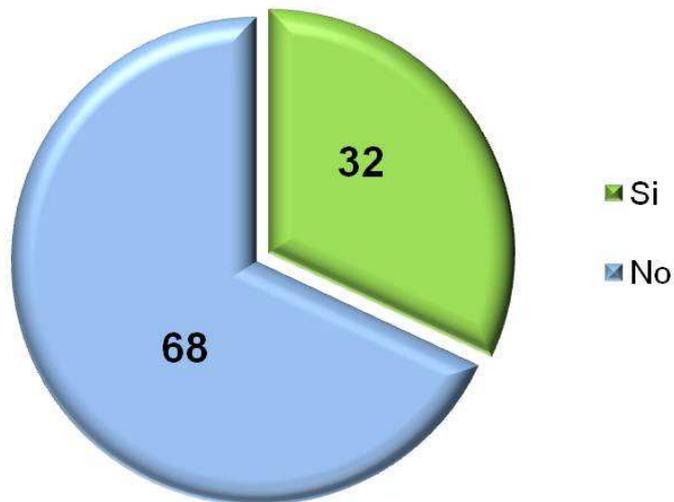
4. ¿Tipos de apoyos que utiliza con mayor frecuencia en su curso?



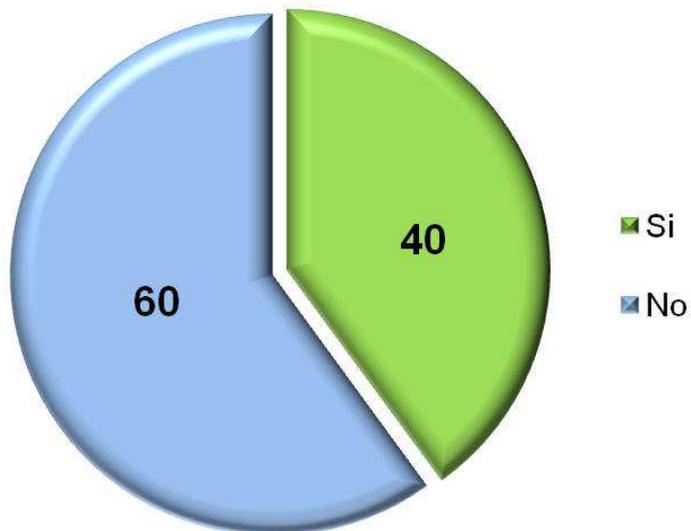
5. ¿Utiliza alguna tecnología de información, que permita usar y buscar información?



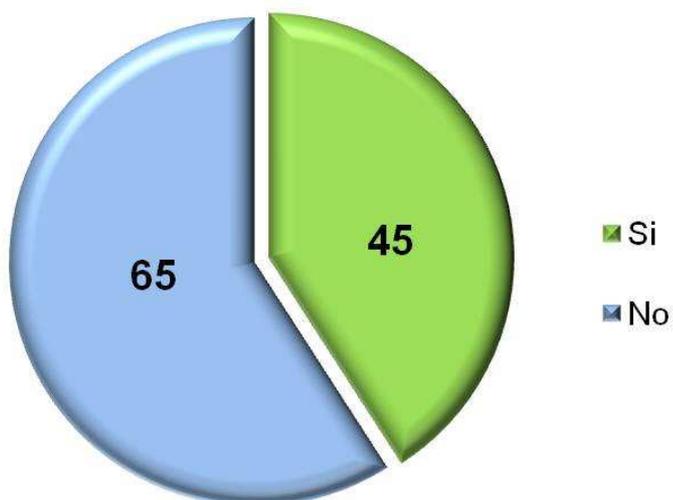
6. ¿Detecta sitios de Internet relevantes a su materia e implementa actividades de aprendizaje con sus alumnos?



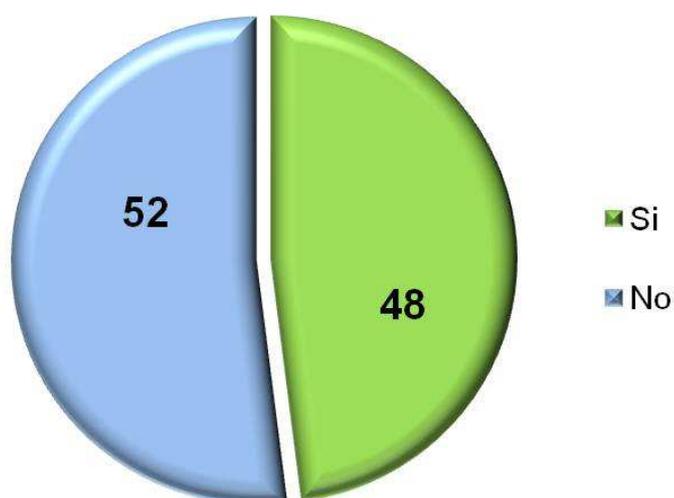
7. ¿Promueve que los estudiantes trabajen colaborativamente en forma virtual?



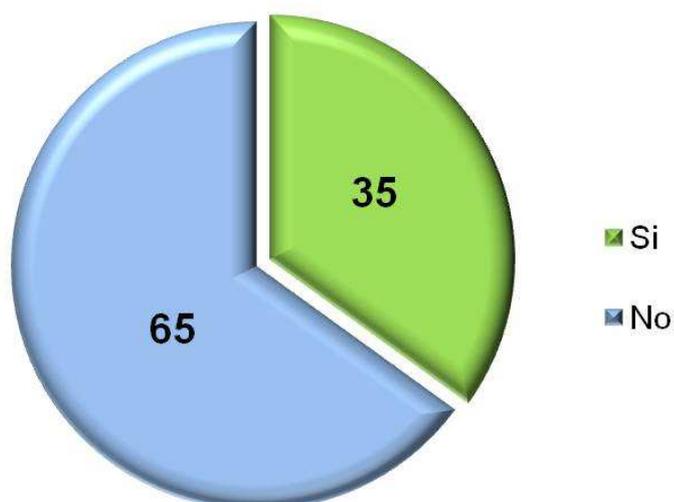
8. ¿Incluye actividades extra-aula para que sus estudiantes vinculen los conocimientos y habilidades adquirido en el aula?



9. ¿Incluye actividades de investigación y análisis de documentos o experiencias que promuevan habilidad de aprender a aprender en su estudiantes?



10. ¿Utiliza espacios electrónicos abiertos expresamente para compartir información novedosa detectada por usted o sus estudiantes?



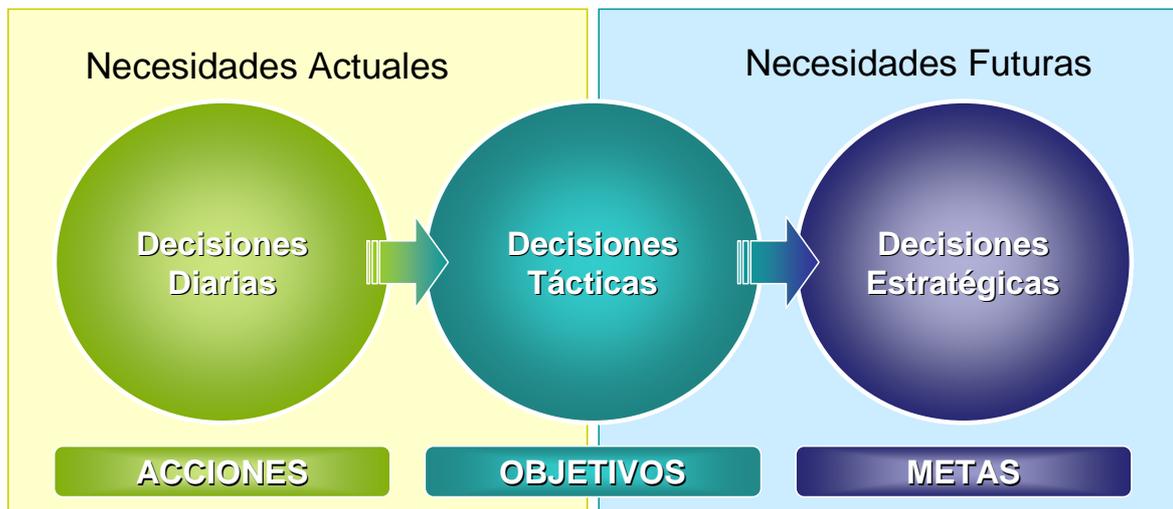
ANEXO 4

Modelo de Estrategia de una Arquitectura Eficiente y Efectiva para Desarrollo de Organización



ANEXO 5

Modelo de necesidades actuales y futuras de una organización en base a planes estratégicos (modelo propuesto)



- Atributos de la Cultura Mexicana
- Identificar las Competencias y Habilidades por Puesto (Gaps)
- Disposición al cambio (PDCA)

- Establecer
- Indicadores de Medición por Puesto y Departamento

- Lograr Objetivos y superarlos continuamente (TQM –Total Quality Management)
- Fortalecer el Liderazgo