

Una metodología de despliegue de mejora continua replicable en escuelas de negocios en México

A Replicable Methodology for Deploying Continuous Improvement in Business Schools in Mexico

<https://doi.org/10.15332/25005278.10303>

Artículos

José Gerardo De La Vega Meneses¹

Recibido: 4 de julio de 2024

Aprobado: 15 de octubre de 2024

Citar como:

de la Vega, G. (2024). Una metodología de despliegue de mejora continua replicable en escuelas de negocios en México. *Revista Activos*, 22(1), 113-128.

<https://doi.org/10.15332/25005278.10303>



Resumen

La mejora continua fomenta la adaptabilidad y la capacidad de respuesta a los cambios y desafíos del entorno, por lo que en un contexto en constante evolución las organizaciones deben aprender de manera continua para mantenerse competitivas. La mejora continua proporciona una estructura y una mentalidad que promueven la innovación y la capacidad de anticiparse a las necesidades y expectativas cambiantes de los consumidores de bienes y servicios, de tal manera que el enfoque de mejora continua incide en la eficiencia, la adaptabilidad y la innovación en las organizaciones. En este contexto, el problema de investigación en este documento es proponer una metodología de despliegue de mejora continua que sea replicable en escuelas de negocios en México, con base en un marco teórico actualizado y pertinente con la directriz de una importante organización acreditadora internacional de educación superior, en este caso el Accreditation Council for Business Schools and Programs. La metodología utilizada en esta investigación fue documental y descriptiva, al recopilar, analizar y sintetizar información existente sobre mejora continua en escuelas de negocios acorde a estándares internacionales con el fin de obtener proporcionar bases sólidas para investigaciones posteriores en este campo de estudio, y describir características y la representación precisa del proceso de mejora continua en escuelas de negocios acorde a las

¹ Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Puebla, México. Departamento de Administración Financiera y Bursátil. Correo electrónico: josegerardo.delavega@upaep.mx; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6748-5901>

directrices de liderazgo, planeación, métodos de escucha de partes interesadas, evaluación del aprendizaje, capital humano y procesos administrativos.

Palabras claves: escuelas de negocios, mejora continua, directrices.

Clasificación JEL: I2, I23, M10

Abstract

Continuous improvement fosters adaptability and the ability to respond to changes and challenges in the environment, so in a constantly evolving context, organizations must continuously learn to remain competitive. Continuous improvement provides a structure and mindset that promote innovation and the ability to anticipate the changing needs and expectations of consumers of goods and services, such that the focus on continuous improvement impacts efficiency, adaptability, and innovation within organizations. In this context, the research problem in this paper is to propose a methodology for deploying continuous improvement that is replicable in business schools in Mexico, based on an updated and relevant theoretical framework in line with the guidelines of a major international accrediting organization for higher education, in this case, the Accreditation Council for Business Schools and Programs. The methodology used in this research was documentary and descriptive, collecting, analyzing, and synthesizing existing information on continuous improvement in business schools according to international standards in order to provide a solid foundation for further research in this field of study, and to describe the characteristics and accurate representation of the continuous improvement process in business schools in accordance with the guidelines of leadership, planning, stakeholder listening methods, learning assessment, human capital, and administrative processes.

Keywords: business schools, continuous improvement, guidelines.

JEL Classification: I2, I23.

Introducción

La mejora continua juega un papel crucial en las instituciones de educación superior, dado que incide en la calidad educativa y eleva la calidad de la educación, a la par de constantemente proponer diversas formas de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje (Stracke, 2019; De la Vega, 2013). A su vez, es importante considerar que la mejora continua puede no ser una opción, sino más bien un imperativo, ante la necesidad de adaptación a los cambios y avances tanto en el entorno como en la tecnología, así como en las demandas y necesidades de los estudiantes y la sociedad en general. La mejora continua proporciona una estructura que permite identificar y responder a estos cambios, garantizando que los programas educativos estén actualizados y se propicie la competitividad en los mismos. La mejora continua facilita la evaluación y acreditación de las instituciones educativas al establecer procesos de evaluación interna y externa que permiten identificar áreas de mejora

para implementar acciones en la tarea de alcanzar los estándares de calidad deseados. Otro aspecto por considerar es que la mejora continua fomenta la innovación y la excelencia en las instituciones educativas al abrir las puertas a nuevas formas de enseñar, investigar y servir a la comunidad, creando ambientes de aprendizaje que promuevan la formación de profesionales altamente capacitados y competentes.

A partir del problema de investigación, se plantean los siguientes cuestionamientos:

- 1) ¿Es posible identificar procesos de mejora continua en escuelas de negocios?
- 2) ¿El modelo de mejora continua, propuesta por The Accreditation Council for Business Schools and Programs es un referente pertinente?
- 3) ¿Es posible diseñar una propuesta de modelo de mejora continua para beneficio de las escuelas de negocios en México?

El objetivo general de la presente investigación es identificar una metodología de despliegue de mejora continua en escuelas de negocios, mediante el análisis del modelo propuesto por The Accreditation Council for Business Schools and Programs, para ser replicado en escuelas de negocios en México.

Por su parte, los objetivos específicos se refieren a:

1. Desarrollar un marco teórico referente a los procesos de mejora continua en escuelas de negocios.
2. Analizar el modelo de mejora continua, considerando como benchmark o referencia al The Accreditation Council for Business Schools and Programs.
3. Elaborar una propuesta de modelo de mejora continua para ser utilizado en escuelas de negocios en México.

En consecuencia, esta investigación aporta a la literatura sobre la mejora continua en el ámbito educativo al desarrollar una metodología replicable para su implementación en escuelas de negocios en México. Basada en un marco teórico actualizado y alineado con los estándares del Accreditation Council for Business Schools and Programs, esta metodología ofrece una estructura robusta que facilita la adaptación a las exigencias del entorno educativo en constante cambio. Al emplear un enfoque documental y descriptivo para analizar y sintetizar información sobre la mejora continua, la investigación proporciona una base sólida para futuras investigaciones y establece una representación precisa del proceso de mejora continua, abarcando áreas clave como liderazgo, planeación, métodos de escucha de partes interesadas, evaluación del aprendizaje, capital humano y procesos administrativos. Esto no solo enriquece el conocimiento existente en la literatura, sino que también guía a las instituciones educativas hacia prácticas más efectivas y alineadas con los estándares internacionales.

Marco referencial

Estándares para la excelencia en escuelas de negocios

Un referente en el logro de la excelencia en la gestión de escuelas de negocios es el organismo ACBSP o Accreditation Council for Business Schools and Programs (Consejo de Acreditación de Escuelas y Programas de Negocios, en español), que tiene como misión materializar un mañana mejor mediante el avance y el reconocimiento de la excelencia en la educación empresarial a través de la mejora continua con base en seis estándares a desplegar en las escuelas de negocios: liderazgo, planeación estratégica, escucha de partes interesadas, evaluación del aprendizaje, claustro académico, planes de estudio, y monitoreo de desempeño (ACBSP, 2021). ACBSP es una organización internacional sin fines de lucro que se dedica a la acreditación y mejora de la calidad de la educación empresarial en todo el mundo. También evalúa y otorga acreditaciones a instituciones educativas que ofrecen programas de negocios en diferentes niveles, como asociado, licenciatura, maestría y doctorado. Sus estándares de acreditación se centran en aspectos como el currículo, la facultad, los recursos, el apoyo estudiantil y los resultados de aprendizaje, entre otros. Esta acreditación de ACBSP es reconocida y valorada por empleadores, instituciones educativas y estudiantes como un sello de calidad en la educación empresarial.

Brink y Smith (2012) argumentan que la acreditación es un medio mediante el cual los programas de negocios pueden garantizar la responsabilidad y la calidad ante sus partes interesadas; sin embargo, esto puede representar un esfuerzo costoso. En este sentido, los referidos autores hacen énfasis en los siguientes aspectos. En primer lugar, señalan que el Consejo de Acreditación de Escuelas y Programas de Negocios o ACBSP por sus siglas en inglés, junto con la Asociación para el Avance de Escuelas Universitarias de Negocios (o AACSB por sus siglas en inglés), y la Asamblea Internacional para la Educación Universitaria en Negocios o IACBE por sus siglas en inglés, son los tres referentes a nivel mundial que acreditan la gestión de escuelas de negocios a través del cumplimiento de estándares de excelencia, pero difieren en cuanto al costo de la acreditación, y la rigidez y rigor de sus pautas de acreditación. En segundo lugar, los referidos autores afirman que para impulsar la mejora continua los recursos institucionales son un factor determinante en la elección del acreditador. En tercer lugar, los referidos autores en base sus investigaciones afirman que es más probable que las instituciones públicas tengan programas de negocios acreditados por AACSB, mientras que las instituciones privadas son más propensas a tener programas de negocios acreditados al cumplir estándares de excelencia establecidos por ACBSP e IACBE, haciendo énfasis en que las instituciones con programas de negocios acreditados por AACSB, al ser públicas o privadas con mayor financiamiento, tienen más activos, generan más ingresos, gastan más en el desarrollo de su talento humano, pagan los salarios más altos a los profesores, y tienen más personal y estudiantes.

George (2018) reitera que en estándares para la excelencia en escuelas de negocios los organismos AACSB, ACBSP e IACBE son líderes en estándares de acreditación, reconocidos tanto por el CHEA o Council for Higher Education Accreditation como por el Departamento de Educación de los Estados Unidos. En este sentido, el referido autor resume las diferencias entre los tres organismos acreditadores de referencia en la tabla que se muestra a continuación (Tabla 1) con datos extraídos de las publicaciones oficiales de las agencias de acreditación estudiadas.

Tabla 1. Diferencias entre AACSB, ACBSP e IACBE

Característica	AACSB	ACBSP	IACBE
Compromiso general de recursos financieros	Alto	Moderado	Bajo
Costo único directo de la acreditación (dólares)	\$35,000	\$16,000	\$11,000
Costo anual directo de mantenimiento (dólares)	\$ 6,000	\$ 2,500	\$3,050
Ciclo de reacreditación	Cada 5 años	Cada 10 años	Cada 7 años
Costo financiero indirecto para obtener la acreditación inicial (dólares)	\$ 100,000. Esto variará según el tamaño de la institución y el nivel actual de preparación	\$ 50,000. Se recomienda encarecidamente la conferencia anual de ACBSP	\$30,000. Varía según las condiciones iniciales de la escuela de negocios
Inversión en activos tangibles y equipos	Alto	Moderado	Bajo
Proporción Facultad/Estudiante	Alto, pero sin estar formalmente declarado. Depende de los pares evaluadores	Moderado, pero sin estar formalmente declarado. Depende de los pares evaluadores	Bajo, pero sin estar formalmente declarado. Depende de los pares evaluadores
Exigencia general de los estándares	Las expectativas son altas; estándares cuantitativos, definidos de manera precisa, con menos margen de interpretación. Intensamente prescriptivos en relación con los recursos de entrada. Estándares basados en la misión, lo que brinda oportunidades limitadas para que las escuelas de negocios cuenten su historia sobre cómo logran la misión organizativa.	Expectativa moderadamente alta; estándares bien definidos, pero relativamente más flexibilidad en la implementación. Un énfasis relativamente más equilibrado en los recursos de entrada y los resultados. Énfasis en lograr objetivos curriculares.	Expectativas moderadas; denomina a los estándares como "principios" y define el progreso más como un conjunto de logros en evolución. De alguna manera, se prioriza el resultado como "incrementos sobre los valores anteriores" por encima de los insumos o procesos.
Nivel de acreditación	Aplicable a toda la escuela de negocios. Inflexibilidad para excluir programas	A nivel del programa: licenciatura, maestría y doctorado.	A nivel del programa: licenciatura, maestría y doctorado. Actualmente,

relacionados con los negocios de los requisitos de acreditación		la mayoría de los programas acreditados se encuentran a nivel de pregrado.	
Necesidad de contar con profesores con grados terminales	Máxima. Gran insistencia en Académicos Especializados y Académicos de Investigación.	Alto a nivel posgrado, pero flexible a nivel de pregrado	Moderado. Suele ser suficiente contar con solo un docente calificado a nivel de doctorado por especialización o área de concentración
Definiciones de profesorado académicamente o profesionalmente cualificado	Estricto	Moderado	Flexible
Carga típica de enseñanza por semestre/cuatrimestre	3 cursos de 48 horas presenciales al menos	4 cursos de 48 horas presenciales al menos	4 cursos de 48 horas presenciales al menos
Porcentaje de afiliación de universidades públicas vs instituciones privadas	Presencia muy alta entre universidades estatales de tamaño mediano a grande orientadas a la investigación.	Baja. La mayoría de los miembros son instituciones privadas de tamaño mediano orientadas a la enseñanza	La más baja. La mayoría de los miembros son pequeños colegios de artes liberales privados centrados en la enseñanza
Favorabilidad del empleador	Alto	Moderado	Bajo a moderado
Reconocimiento de marca: percepción de profesores, estudiantes y exalumnos	Alto	Moderado	Insignificante

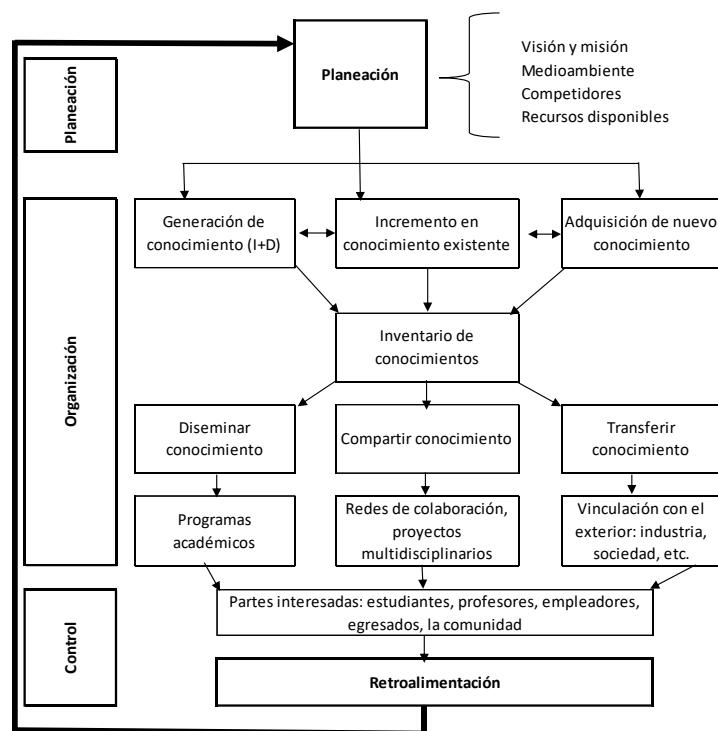
Fuente: George, 2018.

Aseguramiento de la calidad en educación superior

Khatun, George y Dar (2021) abordan el aseguramiento de la calidad en la educación superior afirmando que las instituciones de educación superior son creadoras y difusoras de conocimiento. Estos autores resaltan la importancia en la gestión del conocimiento en la educación superior diseñando un modelo que ilustra los principales parámetros de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior (Figura 1). Dicho modelo contempla tres etapas en términos de planeación-organización-control en la gestión del conocimiento, proponiendo un proceso que permite identificar, adquirir, generar, almacenar, compartir, difundir y aplicar conocimientos de manera efectiva por parte de las personas en la entidad de educación superior e integrarlos con los procesos operativos y de negocio en la organización para mejorar la competitividad y asegurar la calidad en el servicio educativo ofrecido. Por lo tanto, en las labores de aseguramiento de la calidad en las organizaciones de educación superior, la gestión del conocimiento es un proceso que permite crear un entorno

para compartir conocimientos, eliminar filtros de comunicación, priorizar las tareas y gestionar el tiempo de manera efectiva. El proceso de gestión del conocimiento implica la integración del conocimiento fragmentado para facilitar la aplicación a través de la creación, distribución y explotación del conocimiento, por lo que los autores de referencia afirman que la actividad de gestión del conocimiento debe estar incorporada en el ADN de la organización, y los colaboradores tanto docentes como administrativos en la entidad de educación superior deben ser reconocidos y recompensados por participar en actividades de gestión del conocimiento y su despliegue debe reflejarse tanto en la fase de planeación como en las de organización y control.

Figura 1. Marco funcional de gestión del conocimiento



Fuente: Khatun, George y Dar, 2021.

Nguyen, Ta y Nguyen (2017), con respecto al aseguramiento de la calidad en la educación superior, elaboraron un estudio desde la experiencia de Vietnam. Allí explican que la garantía de calidad y acreditación de la educación superior se implementaron oficialmente en Vietnam desde el año 2005. Esto ha hecho posible con el paso de los años el establecimiento de agencias de acreditación que otorgan certificados de acreditación a las universidades que cumplen con los estándares y criterios de calidad, por lo que la garantía de calidad se certifica tanto en políticas como en prácticas en las instituciones de educación superior del país, teniendo presente los rasgos de liderazgo, gestión de procesos de aprendizaje y de apoyo a la educación, el desarrollo de recursos humanos para la garantía de calidad, así como la construcción de una cultura de calidad en las instituciones de educación superior.

Posteriormente, Nguyen y Ta (2018) desarrollaron un estudio explorando el impacto de la acreditación en la educación superior en beneficio del aseguramiento de la calidad educativa en países en desarrollo. Los referidos autores afirman que las universidades analizadas en el estudio asumieron a “la calidad como aptitud para el propósito” con base en las siguientes estrategias:

- Asumir el enfoque de calidad para los programas de estudio a través de actividades y procesos de acreditación. En este sentido, los resultados de la autoevaluación y las recomendaciones de los equipos de evaluación externa fueron útiles para ajustar los programas y las estrategias de formación.
- Los objetivos de los programas de estudio se habían desarrollado de acuerdo con las misiones de la universidad.
- Las facultades y los departamentos planificaron, revisaron y modificaron los objetivos de sus programas de estudio para hacerlos adecuados para cada etapa de desarrollo y alineados con los recursos de la universidad.
- La mejora en las condiciones de garantía de calidad de los programas resultado de los procesos de acreditación, permitió que los recursos de los profesores aumentaran, así como el número de matriculados en los programas de estudio.
- El proceso de aseguramiento de la calidad, a través de acreditaciones, requirió el desarrollo de reglamentos de operación docente y administrativa que delimitan las funciones y responsabilidades de cada área en la universidad, incluso se abre la posibilidad de crear un área operativa para dar seguimiento al proceso de mejora continua de las acreditaciones, denominada “Unidad de Garantía de Calidad”.

Impacto de la mejora continua

Nguyen, Vi Tran y Nguyen (2020) analizan el impacto de la mejora continua en las escuelas de negocios a consecuencia de la acreditación de sus programas. En sus estudios los referidos autores concluyen lo siguiente. En primer lugar, las escuelas de negocios buscan acreditación para obtener beneficios de legitimidad en lugar de beneficios de rendimiento y, a pesar de los costos significativos involucrados en lograr la acreditación, las escuelas de negocios no realizan ningún tipo de análisis costo-beneficio para justificar la decisión de ingresar al proceso. En segundo lugar, en vez de identificar beneficios de rendimiento, como aumentar las inscripciones, las escuelas de negocios prefieren enfocarse en beneficios como una mejor reputación, mejorar la escuela de negocios per se, apoyar la internacionalización y utilizarla como un impulsor del cambio. En tercer lugar, el proceso de mejora continua gracias al proceso de acreditación brinda a las escuelas de negocios beneficios intangibles que se consideran más importantes que los costos involucrados en lograr la acreditación. Y, en cuarto lugar, la legitimidad de la mejora continua alcanzada gracias al proceso de acreditación en las escuelas de negocios también se percibe como una prioridad alta en ausencia de beneficios tangibles, que mejora la percepción de su calidad al mercado y que suma en las tareas de garantizar su supervivencia a largo plazo.

Ta, Nguyen y Van Pham (2019) en sus estudios sobre el impacto de la mejora continua en escuelas de negocios, a través de la acreditación institucional y de programas, resaltan aspectos de las teorías organizacionales en la educación superior y las teorías organizacionales reformuladas para la gestión del cambio. En este sentido, señalan que la cultura de una organización se asocia con valores compartidos, creencias, normas, suposiciones y significados de las personas que participan en la organización, por lo que la cultura de gobierno en la educación superior suele ser una estructura basada en la toma de decisiones compartida, la integridad y el compromiso con el conocimiento y, en consecuencia, la cultura de calidad es el entorno habilitador en el cual la institución de educación superior implementa sus prácticas de garantía de calidad. En este contexto, se identifican cuatro tipos de cultura de calidad en instituciones de educación superior. En primer lugar, la *cultura de calidad receptiva*, que está liderada por demandas externas como los imperativos gubernamentales o los requisitos de una agencia para el cumplimiento. En este contexto, el modo receptivo aprovecha estas demandas como oportunidades para revisar las prácticas de la institución y explorar cómo hacer que las políticas y los requisitos de cumplimiento sean beneficiosos para la mejora interna y, por tanto, el modo receptivo tendrá una agenda de calidad de mejora al abordar también temas de responsabilidad social empresarial. En segundo lugar, se identifica a la *cultura de calidad reactiva*, que reacciona a las demandas externas en lugar de interactuar con ellas, por lo que el modo reactivo tiende a estar impulsado por el cumplimiento y la responsabilidad, y funciona mejor cuando hay una recompensa. En este contexto, es probable que la cultura de calidad esté gestionada e impuesta desde el exterior, con escaso sentido de apropiación interior, por lo que este tipo de cultura de calidad parece ser menos comprometida que la del primer tipo. En tercer lugar, se identifica a la *cultura de calidad regenerativa* centrada en la mejora interna al mismo tiempo que está plenamente consciente de los requisitos externos, por lo que se cuenta con un plan coordinado para la mejora y se perfeccionan continuamente sus prácticas. En este sentido, el modo regenerativo presume que su agenda de mejora continua representa una forma de responsabilidad social y adopta el enfoque de organización que aprende, estimulando oportunidades de aprendizaje colaborativo, aprendizaje reflexivo y posibilidades de comparación. Y en cuarto lugar, se identifica a la *cultura de calidad reproductiva*, que replica la situación existente con el objetivo de minimizar el impacto de los factores externos. Este modo reproductivo se centra en lo que la institución y sus unidades hacen mejor o en lo que se les recompensa, por lo que se prefieren las normas establecidas en lugar de los valores fundamentales reconceptualizados o las metas futuras. En esta cuarta cultura de calidad en instituciones de educación superior se carece de transparencia y se adapta a prácticas aceptadas sin cuestionar, por lo que se mantiene un sentido de *un trabajo bien hecho* en toda circunstancia.

Por su parte, Williams (2021) analiza el impacto de mejora continua gracias a la acreditación de programas de negocios, con énfasis en el ranking y la matrícula. El autor utilizó en su metodología pruebas de Mann-Whitney U para determinar la asociación entre la acreditación

y los rankings y una prueba de ANOVA para determinar si las matrículas difieren significativamente entre los tipos de acreditación. Sus hallazgos se resumen a continuación en referencia a los tres organismos acreditadores considerados como son líderes en estándares de acreditación para la excelencia en escuelas de negocios, los organismos AACSB, ACBSP e IACBE:

- La acreditación AACSB se asocia con una distinción positiva estadísticamente significativa en los rankings y con matrículas estadísticamente más altas.
- La acreditación ACBSP no está correlacionada estadísticamente con los rankings ni con la matrícula.
- El efecto de la acreditación IACBE parece ser inconcluso en este estudio.

En consecuencia, los hallazgos anteriores respaldan la conclusión de que la acreditación AACSB podría mejorar los rankings y aumentar la matrícula, pero esta misma conclusión no se aplica a la acreditación ACBSP. Además, se necesita más investigación para la acreditación IACBE. El referido autor admite a su vez que la principal limitación de su estudio fue la falta de análisis detallado sobre cómo el acceso a la acreditación en cada uno de los tres organismos acreditadores provocará en el mediano y largo plazo cambios en los rankings y la matrícula de las escuelas de negocios que asuman este tipo de procesos de acreditación, por lo que es posible explorar en áreas de investigación futura para estos fines.

Metodología

La metodología de la investigación contempló un diseño documental y de nivel descriptivo, al recopilar, analizar y sintetizar información existente sobre mejora continua en escuelas de negocios acorde a estándares internacionales con el fin de obtener proporcionar bases sólidas para investigaciones posteriores en este campo de estudio y describir características y la representación precisa del proceso de mejora continua en escuela de negocios acorde a las directrices de liderazgo, planeación, métodos de escucha de partes interesadas, evaluación del aprendizaje, capital humano y procesos administrativos.

El proceso que se estableció para realizar la presente investigación con el fin de alcanzar el objetivo propuesto se desarrolló mediante las siguientes etapas:

1. Desarrollar un marco teórico referente a los procesos de mejora continua en escuelas de negocios.
2. Analizar el modelo de mejora continua, considerando como benchmark o referencia al The Accreditation Council for Business Schools and Programs.
3. Elaborar una propuesta de modelo de mejora continua para ser utilizado en escuelas de negocios en México.

A continuación, se presentan las características con las que se diseñó esta investigación (Tabla 1).

Tabla 1. Diseño de la investigación

<i>Metodología</i>	<i>Descripción</i>
Nivel de investigación: investigación descriptiva	Se describen características del proceso de mejora continua en escuela de negocios acorde a las directrices de liderazgo, planeación, métodos de escucha de partes interesadas, evaluación del aprendizaje, capital humano, y procesos administrativos, acorde al modelo ACBSP
Variables utilizadas: investigación no experimental	Se recopiló información histórica analizando los manuales de estándares y criterios de excelencia para escuelas de negocios, acorde al modelo ACBSP (2021).
Diseño de investigación: investigación documental	Investigación documental sobre estándares de excelencia en la gestión de una escuela de negocios, consultando manuales y guías reconocidas en el ámbito educativo y de gestión académica, siendo el referente ACBSP
Extensión del estudio: investigación transversal	Se analizó información el manual de estándares y criterios de excelencia publicado en un momento específico, en el año 2021, que representa la versión más reciente.

Fuente: elaboración propia.

Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos acorde a la metodología descrita se sintetizan en la Tabla 2.

Tabla 2. Metodología de despliegue de mejora continua en escuelas de negocios

<i>Estándar</i>	<i>Proceso de mejora continua: Enfoque-Despliegue-Resultados-Mejoras</i>
Liderazgo	<p>Enfoque. La unidad de negocio debe tener procesos de liderazgo sistemático que promuevan excelencia en el desempeño y mejora continua. Misión, Visión y Valores y las expectativas deben integrarse en el proceso de liderazgo de la unidad de negocios, para permitir a la unidad de negocios abordar sus responsabilidades sociales y participación de la comunidad.</p> <p>Despliegue. Proporcionar evidencia de que los procesos descritos anteriormente han sido desplegados en toda la unidad de negocio. La evidencia podría incluir: políticas y procedimientos aplicables; cronograma de despliegue; manuales para estudiantes y docentes, códigos de conducta; cronograma de auditoría financiera; memorándums sobre los temas; presentaciones sobre el proceso de despliegue.</p> <p>Resultados. Proporcionar evidencia del análisis de Datos producidos por los procesos descritos anteriormente. La evidencia puede incluir: actas de reuniones donde se discuten los datos; auditorias financieras; resultados de encuestas; cuadros, tablas, gráficos, etc.</p>

	<p>Mejoras. Proporcionar evidencia de Acciones claves llevadas a cabo por los líderes de la unidad de negocios para mejorar el entorno de enseñanza y aprendizaje basado en los resultados de los criterios anteriores. La evidencia podría incluir: Una lista de procesos, resultados clave y acciones tomadas.</p>
Planeación estratégica	<p>Enfoque. Describir el proceso sistemático para el desarrollo el plan estratégico y cómo los programas, el presupuesto y el plan estratégico de la unidad de negocios se alinean con la misión y visión institucional. Una copia documentada del Plan Estratégico de la Unidad de Negocio documentado debe ser incluido en el archivo de evidencia.</p> <p>Despliegue. Describir los objetivos estratégicos claves de corto y largo plazo de la unidad de negocio para responder a las expectativas de desempeño claves de estudiantes, grupos de interés y programas, así como el cronograma de implementación y fechas de logro, incluyendo quién, qué, cuándo y cómo.</p> <p>Resultados. Proporcionar los resultados de las medidas claves que indiquen el cumplimiento de la estrategia y planes de acción de la unidad de negocio, así como medidas de logro que deben ser abordados por los objetivos y metas estratégicas de la unidad de negocios y medidas de desempeño del plan estratégico, así como estimar el desempeño proyectado.</p> <p>Mejoras. Elaborar un resumen de las oportunidades de mejora potenciales relacionados con el plan estratégico revisado y analizando, y proponer los ajustes correspondientes en el entendido de que el plan estratégico es un documento vivo que deberá modificarse ante cualquier cambio significativo.</p>
Enfoque en estudiantes y grupos de interés	<p>Enfoque. Los programas de negocios deben determinar los segmentos de estudiantes a los que dirige sus programas educativos y otros grupos de interés clave para el programa de negocios. Esto requiere identificar los segmentos de estudiantes claves de la unidad de negocios (por ejemplo, licenciatura, posgrado, en línea, presencial, tradicional, estudiantes no tradicionales, internacionales, basados en competencias, etc.), así como otros grupos de interés clave además de los mencionados anteriormente (por ejemplo, padres, organizaciones de padres, cuerpo docente, personal administrativo, directorios, ex alumnos, empleadores, consejo consultivo de negocios / industria, otras escuelas, entidades financieras, comunidades locales / profesionales, etc.). Posteriormente, describa el proceso sistemático que utiliza la unidad de negocios para responder a las quejas de los estudiantes y otros grupos de interés clave.</p> <p>Despliegue. Proporcionar evidencia de que los procesos identificados para escucha de estudiantes y otros grupos de interés, proporcionando evidencia tales como encuestas y minutos de reuniones con estudiantes y otras partes interesadas.</p> <p>Resultados. La unidad de negocios debe proporcionar datos de tendencias para el criterio pertinente para cada segmento estudiantil (por ejemplo, licenciatura, posgrado, en línea, presencial, tradicional, no tradicional, estudiantes internacionales, basado en competencias, etc.). Esto incluye evaluaciones de cursos, mediciones a estudiantes, mediciones de exalumnos, mediciones a empleador, y otras mediciones a estudiantes y grupos de interés. Se debe informar y graficar los resultados de los últimos tres a cinco ciclos de datos.</p> <p>Mejoras. La unidad de negocio debe contar con un proceso para utilizar la información obtenida de estudiantes y grupos de interés con el fin de mejorar los procesos educativos (por ejemplo, mejoras en el Currículum, desarrollo de los docentes, horario de funcionamiento de laboratorio de computación, cambio de horario de oficina, etc.).</p>
	<p>Enfoque. La unidad de negocios debe tener un proceso sistemático de evaluación de resultados de aprendizaje en los estudiantes y los planes que conducen a la mejora continua. Los resultados de aprendizaje de los estudiantes deben ser desarrollados e implementados para cada programa acreditado, y los resultados deben ser comunicados</p>

	<p>a los grupos de interés. Esto implica diseñar el plan y proceso de evaluación de resultados de aprendizaje de la unidad de negocios, así como determinar las mediciones de resultados de aprendizaje y desempeño.</p> <p>Desempeño y aprendizaje de estudiantes Despliegue. Generar evidencia de que el proceso de evaluación es desplegado de manera completa y sistemáticamente. La evidencia puede incluir una rúbrica de proceso, formularios que documentan el despliegue del proceso, etc. Se debe poseer evidencia de que todos los resultados de aprendizaje establecidos para cada programa de estudio son evaluados y medidos durante 3 a 5 ciclos de medición de datos.</p> <p>Resultados. Analizar resultados tanto en evaluación directa como comparativa. La evaluación directa es una forma de medir el aprendizaje de los estudiantes que se basa en el logro de competencias en lugar de horas de crédito o tiempo en el aula, proporcionando evidencia tangible y medible del aprendizaje de los estudiantes. La evaluación comparativa es una forma de comparar los resultados de aprendizaje de los alumnos entre los métodos de impartición instruccional, grupos de estudiantes identificados, así como otras instituciones pares.</p> <p>Mejoras. Evidenciar el uso de los resultados para la mejora continua (por ejemplo, currículo mejorado, materiales mejorados, folletos, libros, desarrollo de docentes, cambio de docentes, mejora de la gestión de contratos, gestión de registros, mejora de casos de estudio, mejora de tecnología, mejora de interacción, tecnología innovadora, aula digital, etc.).</p>
Enfoque en docentes y personal administrativo	<p>Enfoque. La unidad de negocio debe tener un plan de recursos humanos que apoye su plan estratégico. El Plan de Recursos Humanos identifica las necesidades de recursos Humanos actuales y futuros para alcanzar las metas. El Plan debe estar vinculado con el Plan Estratégico. Los siguientes son algunos de los pasos requeridos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar la capacidad de los Recursos Humanos Actuales. 2. Pronóstico de Requerimiento de Recursos Humanos 3. Análisis de brechas. 4. Desarrollo de Estrategias de Recursos Humanos en relación con el Plan estratégico. <p>Despliegue. La unidad de negocios debe proporcionar evidencia de que los profesores están calificado para impartir todos los cursos requeridos. Las Calificaciones de los docentes de la Unidad de negocios están definidos como Grados de Licenciados, Máster o Doctor. Los siguientes niveles pueden considerarse apropiados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El noventa por ciento de las horas de crédito de pregrado en negocios son impartidas por docentes con grados de maestría o doctorado 2. Al menos el 40 por ciento de las horas de crédito en negocios para pregrado y 70 por ciento de las horas de crédito en negocios en postgrado son impartido por docentes con grado de doctor. 3. El cien por ciento de las horas crédito de doctorado en negocios son impartidas por Docentes con grado de doctor. <p>Resultados. Proporcionar evidencia de un sistema formal de evaluación de la planta docente, centrado principalmente en las funciones de enseñanza, para ser usado al tomar decisiones sobre el personal, tales como la continuidad de la contratación, otorgamiento de su calificación de permanencia y/o de promoción.</p> <p>Mejoras. La unidad de negocios debe proporcionar evidencia de la participación activa en un sistema planificado de desarrollo docente e instruccional consistente con la misión de la unidad de negocios. Documentar cada uno de los docentes de tiempo completo y de tiempo parcial que imparten cursos en la unidad de negocios con un currículum vitae reciente (no más de dos años).</p>

Currículum de programas académicos	<p>Enfoque. Describir cómo la unidad de negocios administra los procesos clave para el diseño y la impartición de sus programas y ofertas educativas. Describir cómo la información obtenida de los grupos de interés de la unidad de negocios es tomada como fuente de información para el Currículum. Describir cómo el proceso de desarrollo curricular se vincula con el plan estratégico y la misión de la unidad.</p> <p>Despliegue. Proporcionar evidencia de cómo la unidad de negocios garantiza que los cursos impartidos por docente de tiempo completo y de tiempo parcial sean comparables en calidad y consistencia. Establecer un componente profesional común para estudios de negocios que contemple las siguientes áreas: marketing, finanzas, contabilidad, gestión, ambiente legal, economía, ética en los negocios, dimensiones globales, comunicación, sistemas de información, técnicas cuantitativas, políticas comerciales o una experiencia integral integradora.</p> <p>Resultados. Analizar la pertinencia del programa académico para la formación de estudiantes de negocios y evaluar si el componente profesional común cumple con la expectativa de sentar bases adecuadas en el estudio de negocios.</p> <p>Mejoras. Evidenciar las mejoras a los rediseños de planes de estudio, que por lo general suceden cada 4 o 5 años dependiendo de la duración del programa.</p>
Gestión de procesos de apoyo a la educación y operación de negocios	<p>Enfoque. Describir los procesos clave para el seguimiento del desempeño de los estudiantes sobre su rendimiento, incluidos los logros de los estudiantes de negocios, tales como, por ejemplo, deserción y retención, graduación, tasas de aprobación de licencia, tasas de colocación laboral, avance en el empleo, aceptación en programas de posgrado, transferencia exitosa de crédito, etc. Por otra parte, describir los procesos clave de operación de la unidad de negocios que se proveen para garantizar el éxito de los estudiantes, por ejemplo, mejoras en el currículo, material, folletos, libros, estudios de caso; desarrollo de docentes; mejora en la gestión de contratos y gestión registros; mejora en procesos de comunicación; tecnología innovadora, aula digital, etc. Posteriormente, describir los procesos clave de apoyo a la educación que se proveen para garantizar el éxito de los estudiantes, por ejemplo, biblioteca, laboratorio de computación, tutoría, registro, librería, otros. Finalmente, compartir con el público los resultados de desempeño de los procesos anteriormente descritos</p> <p>Despliegue. La Unidad de Negocios debe proporcionar evidencia de la implementación de los procesos descritos en el enfoque, así como el seguimiento del desempeño del estudiante proporcionando evidencia de que la unidad de negocios monitorea los procesos de soporte a la gestión y supervisa los servicios de apoyo a la educación.</p> <p>Resultados. Proporcionar evidencia de que los procesos clave de desempeño de los estudiantes son monitoreados para cada programa de estudios, proporcionando de 3 a 5 ejemplos para cada programa acreditado, informando lo que considera los datos más importantes.</p> <p>Mejoras. Explicar cómo se utilizan los Resultados de desempeño de los estudiantes identificados para mejorar los procesos de los programas de estudio. Describir cómo se mejoró el uso de los procesos de operación de negocios en función de los hallazgos. Describir cómo se mejoró el uso de los procesos de apoyo a la educación en función de los hallazgos.</p>

Fuente: elaboración propia, con base en el modelo ACBSP (2021)

Conclusión y discusión

Después de desarrollar la metodología descrita en este estudio es posible presentar algunas conclusiones y recomendaciones que abarcan diferentes aspectos sobre el diseño de una metodología para el despliegue de procesos de mejora continua para escuelas de negocios. De acuerdo con las preguntas de investigación propuestas en este estudio tenemos:

- 1) ¿Es posible identificar procesos de mejora continua en escuelas de negocios? En este cuestionamiento, se afirma que sí es posible y tres importantes referentes son los organismos acreditadores de programas de escuelas de negocios AACSB, ACBSP e IACBE.
- 2) ¿El modelo de mejora continua, propuesta por The Accreditation Council for Business Schools and Programs u ACBSP es un referente pertinente? En este cuestionamiento, se afirma que el modelo de mejora continua, propuesto por ACBSP, es pertinente sobre todo si nos referimos a la mejora continua en escuelas de negocios de carácter privado y con énfasis en la formación de los estudiantes.
- 3) ¿Es posible diseñar una propuesta de modelo de mejora continua para beneficio de las escuelas de negocios en México? En este cuestionamiento, se afirma que es posible diseñar un modelo de mejora continua para escuelas de negocios y un referente válido y pertinente es el propuesto por ACBSP para instituciones privadas y que priorizan la formación de los estudiantes, mientras que para las públicas y que priorizan la investigación el modelo AACSB tiende a ser el referente.

En cuanto a los objetivos específicos planteados en la investigación es posible afirmar que:

- 1) El presente estudio ha desarrollado un marco teórico referente a los procesos de mejora continua en escuelas de negocios, identificando a tres importantes referentes en términos de los organismos acreditadores AACSB, ACBSP e IACBE.
- 2) En el presente estudio fue posible elaborar una propuesta de modelo de mejora continua para ser utilizado en escuelas de negocios en México, teniendo como referente al organismo acreditador ACBPS.

Finalmente, con respecto a la hipótesis planteada en este estudio: “Es posible identificar una metodología de despliegue de mejora continua replicable en escuelas de negocios en México”, sí se cumplió a la luz del marco teórico y la información documental revisada, considerando como referente el modelo del organismo ACBSP que orienta los estándares de mejora continua en siete vertientes: liderazgo, planeación estratégica, enfoque en estudiantes y grupos de interés, desempeño y aprendizaje de estudiantes, enfoque en docentes y personal administrativo, currículum de programas académicos, y gestión de procesos de apoyo a la educación y operación de negocios.

Referencias

- ACBSP (2021). *ACBSP Standards and Criteria for Demonstrating Excellence in Baccalaureate/Graduate Degree Schools and Programs*. Retrieved March 1, 2021, from https://cdn.ymaws.com/acbsp.org/resource/resmgr/docs/accreditation/Unified_Standards_and_Criteria.pdf
- Brink, K. y Smith, C. (2012). A comparison of AACSB, ACBSP, and IACBE accredited US business programs: An institutional resource perspective. *Business Education & Accreditation*, 4(2), 1-15. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2144954
- De la Vega, J. G. (2013). Experiencia en el rediseño curricular del programa en contaduría pública y alta dirección: una visión de la profesión contable hacia la tercera década del siglo XXI. *Activos*, 11(21), 87-135. DOI:10.15332/s0124-5805.2013.0021.04
- George, B. (2018). Choosing the Right Kind of Accreditation for a Business School: A Comparison between AACSB, ACBSP, and IACBE. *Journal of Research in Higher Education*, 2 (2), 47-61. DOI: 10.24193/JRHE.2018.2.3. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=732623>
- Khatun, A., George, B. y Dar, S. N. (2021). Knowledge management practices in the higher education sector with special reference to business schools. *Education and Self Development*, 16(2), 47-59. https://www.researchgate.net/profile/Ayesha-Khatun/publication/352961575_Knowledge_Management_Practices_in_the_Higher_Education_Sector_with_Special_Reference_to_Business_Schools/links/60e51443299bf1b0319bcb9/Knowledge-Management-Practices-in-the-Higher-Education-Sector-with-Special-Reference-to-Business-Schools.pdf
- Nguyen, HC., Ta, TTH. y Nguyen, TTH. (2017). Achievements and Lessons Learned from Vietnam's Higher Education Quality Assurance System after a Decade of Establishment. *International Journal of Higher Education*, 6(2), 153-161. doi:10.5430/ijhe.v6n2p153
- Nguyen, HC. y Ta, TTH. (2018). Exploring impact of accreditation on higher education in developing countries: a Vietnamese view. *Tertiary Education and Management*, 24, 154-167. <https://link.springer.com/article/10.1080/13583883.2017.1406001>
- Nguyen, LTM., Vi Tran, A. y Nguyen, C. T. (2020). Business Program Accreditation towards Continuous Improvement in Higher Education: A Case Study. *Proceedings of The 4th International Conference on Education and Multimedia Technology*, USA, 198-202. <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3416797.3416820>
- Stracke, C. M. (2019). Quality Frameworks and Learning Design for Open Education. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 20(2). <https://doi.org/10.19173/irrodl.v20i2.4213>
- Ta, HTT., Nguyen, HTT. y Van Pham, T. (2019). Institutional and Programme Accreditation. In: Nguyen, C., Shah, M. (Eds.), *Quality Assurance in Vietnamese Higher Education*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-26859-6_9.
- Williams, Z., (2021). The impact of business program accreditation on ranking and enrolment for HBCU schools. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 8(4), 233-242. <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1465>