

NS. 47159



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO
PROGRAMA DE TITULACION PARA EGRESADOS PLAN 1979
UNIDAD AJUSCO

OPCION: RECUPERACION DE LA EXPERIENCIA



EL PROCESO EN LA FORMACION DE UN CIRCULO
DE CALIDAD PARA EL SERVICIO DE ORIENTACION
EDUCATIVA:

UNA PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL
DESEMPEÑO ACADEMICO
EN LA ESCUELA PREPARATORIA OFICIAL No. 92
DEL ESTADO DE MEXICO

TESINA PRESENTADA PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PEDAGOGIA

PRESENTA

MARIA CRISTINA LEON KEMPIS

ASESORA: LIC. MARIA DE JESUS SALAZAR MURO

MEXICO, D. F.

OCTUBRE DE 1996

A MIS PADRES:

MA. ANTONIETA KEMPIS G.
Y ANICETO LEON L.
GRACIAS, LES DEBO MI EXISTENCIA.

A MI HIJA: BERENICE

GRACIAS POR COMPRENDER MIS
AUSENCIAS Y POR TU CARINO.

A MIS HERMANOS:

GUADALUPE, GUILLERMO Y ROCIO.
PORQUE AUNQUE ESTAMOS TAN LEJANOS,
SIEMPRE LOS TENGO PRESENTES EN MIS
DECISIONES.

A MIS AMIGAS:

CARMEN, ROSARIO Y LILIA.

PORQUE ME HICIERON LLEVADARA
LA ESTANCIA EN LA U. P. N. Y
POR SU COMPRESION Y APOYO
INCONDICIONAL.

A LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
Y A MI ASESORA:
LIC. MA. DE JESUS SALAZAR M.
GRACIAS POR SU VALIOSO APOYO.

AL C. BERNABE HERNANDEZ MARTINEZ
TE AGRADEZCO EL APOYO QUE ME
BRINDASTE EN MOMENTOS DIFICILES

AL C. CORNELIO QUECHOLAC LOPEZ
AGRADEZCO SU APOYO PARA REALIZAR ESTE
TRABAJO.

PERO SOBRE TODO:

A MI MISMA.

INDICE

I.- INTRODUCCION	PAGINA
II.- DESCRIPCION GENERAL DE LA EXPERIENCIA	1
III.- CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD ¿QUE ES UN CIRCULO DE CALIDAD?	13
3.1 LA INTRODUCCION DEL CONTROL ESTADISTICO DE LA CALIDAD	15
3.2 LA MARCA NIJ.	16
3.3 LA VISITA DEL DR. J. M. JURAN	20
3.4 NECESIDAD DE LA PARTICIPACION TOTAL	21
3.5 FILOSOFIA EN LOS CIRCULOS DE CALIDAD.	22
IV.- PROCESO DE APLICACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN LA PREPARATORIA OFICIAL No. 92	23
4.- APLICACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD	25
V.- PROPUESTA PARA LA APLICACION DEL CONTROL DE CALIDAD TOTAL EN EL AREA DE ORIENTACION EDUCATIVA	37
5.1 ANTECEDENTES.	37
5.2 LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN LA ORIENTACION EDUCATIVA: UNA PROPUESTA PARA MEJORAR.	41
- CONCLUSIONES.	50
ANEXOS	
BIBLIOGRAFIA.	

I. INTRODUCCION.

Las funciones que ha desarrollado el orientador durante varias décadas ha girado en la incertidumbre, consistiendo su papel en la simple aplicación de test, los cuales determinan cierto coeficiente intelectual, así como intereses y aptitudes, que son contrastados con los perfiles de las ocupaciones y las profesiones conocidas. Padres de familia y alumnos aún están sujetos a tales pruebas, de las cuales, algunas -- son enviadas desde el Departamento de Educación Media Superior, sin considerar que existen marcadas diferencias sociales a lo extenso del territorio estatal por lo que no pueden homogeneizarse las necesidades, gustos y realidades en general de los adolescentes. Es necesario aclarar que en base al conocimiento que he tenido acerca de profesores que fungen -- como pedagogos en las Escuelas Normales del Estado de México y en las Preparatorias Oficiales, he observado que tienen la formación como profesores de Educación Primaria, y la necesidad del sistema educativo estatal no ha querido reconocer -- que la educación Media Superior requiere de profesionistas, -- investigadores, creativos y propositivos, y no de profesores sindicalizados y totalmente indiferentes al cambio de la sociedad.

El servicio de orientación que requieren los alumnos en las escuelas en cualquier nivel de escolaridad va más allá de -- las tareas administrativas, psicologizantes y de prefectura -- que hoy en día realiza el orientador y que de no hacerlo así corre el riesgo de ser llamado ineficiente e inepto.

Por ello, el orientador debe mejorar su práctica integrándose a la investigación constante a la actualización en diver-

esos sentidos de nuestra vida cotidiana; tales como la política, la economía la sociología, y sobre todo, deberá estar pendiente de las relaciones entre educación y mercado de trabajo, y esto no sólo para aportar alternativas a los jóvenes y a los padre de familia, sino a los planificadores de cambios en materia educativa.

Es importante que de una vez terminemos con la indefinición - que han creado los sistemas educativos con la noble tarea del Orientador Educativo, terminar con la manipulación que se ha ejercitado aprovechando la disponibilidad de horario de éste y sobre todo, que se le otorgue la importancia que merece como facilitador en el proceso de aprendizaje, y en la toma de decisiones de los jóvenes.

I

II. DESCRIPCION GENERAL DE LA EXPERIENCIA.

MI experiencia se circunscribe en el nivel Medio Superior en la Escuela Preparatoria Oficial No. 92, del Estado de México ubicada en Diagonal Agricultura s/n Col. Ampliación San -- Juan Tlalpizahuac, perteneciendo hasta diciembre de 1994 al Municipio de Ixtapaluca, posteriormente se nos reubicó geográficamente en el Municipio 122, que corresponde al Valle -- de Chalco Solidaridad. La escuela está ubicada al Oriente de la Ciudad de México, a pié de la autopista México-Puebla, -- frente al hospital Psiquiátrico Dr. Samuel Ramírez Moreno de Santa Catarina Yecahuízotl de la delegación Tláhuac del Distrito Federal. En la comunidad existen muchas carencias, ya que solo cuentan con algunos servicios como son agua, luz y drenaje y esto sólo en algunos casos. Las calles no tienen -- pavimento, por lo que hay grandes encharcamientos y tolvane-- ras constantes; en su mayoría las personas se dedican a tra-- bajar en oficios humildes encontrando entre estos los si -- guientes: albañiles, obreros, mecánicos, choferes, comercian-- tes y vendedores ambulantes etc. Por lo que esta zona se cla-- sifica como zona marginal (1). Esta Escuela Preparatoria sur-- ge a propuesta de la comunidad por el abandono en que se te-- nía por parte de las autoridades municipales y de las autori-- dades educativas, estas no consideraban necesario el servi--

(1) Panorámica Socio-Económica. Gobierno del Estado de Méxi-- co. Secretaría de Finanzas y planeación. Instituto de Infor-- mación e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral.-- Toluca, Mex. 1995 P. 207.

cio de la Escuela Preparatoria ya que afirmaban que con las - instituciones existentes de Educación Media Superior en 1991- eran suficientes para atender la demanda futura, esta Escuela se conformó por un agrupamiento de maestros y padres de familia que solicitaban el servicio educativo. Por lo cual, se -- trabaja de manera diferente, en un sistema de trabajo fuera - de lo habitual porque los maestros no son de carrera, son pro- fesionistas interesados en apoyar a la educación de esta comu- nidad logrando hacer una carrera magisterial con elevado espí- ritu de servicio y que la experiencia que se adquiere a lo -- largo de varios años no sea desperdiciada, sino puesta en --- práctica dando como resultado el que se sea diferente y se ma- neje en esta institución la participación directa de los maes- tros y padres de familia, diferente en mucho a la propuesta - educativa que dictan las autoridades educativas, en las que - la participación democrática es inexistente y que solo existe en un papel escrito, porque los que determinan todo son las - autoridades, y los lineamientos, aún los más arbitrarios y a- los que los padres de familia y alumnos se tienen que ajus--- tar. Mi experiencia se basa en las vivencias que he tenido a- través de tres años de trabajo en el área de orientación edu- cativa. Egresé de la Universidad Pedagógica Nacional en 1993, y ya contaba en ese entonces con experiencia docente, porque- había trabajado en otras escuelas, pero con la preparación -- adquirida puede ingresar a la Preparatoria Oficial No. 92 de- pendiente de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar- Social del Estado de México (SECyBS). En mi nombramiento el - puesto dice PEDAGOGO "B" y este tiene un funciograma (+) con- (+) El funciograma se encuentra en el apartado de anexos de - este trabajo.

responsabilidades técnico-administrativas. Cabe aclarar que no existe un reglamento de trabajo específico ni las atribuciones para el pedagogo con funciones de orientador educativo en las escuelas preparatorias del Estado de México, por lo que se toma el usado en las escuelas Normales del Sistema Estatal. En el aspecto técnico se destacan las siguientes actividades:

- 1.- Facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje en los -- alumnos
- 2.- Vigilar la relación maestro-alumno
- 3.- Apoyar a los profesores en problemáticas que se den en el aula, así como sugerirles alternativas de solución
- 4.- Vigilar que los profesores planeen sus clases, que usen diversas dinámicas y Técnicas de aprendizaje, y la utilización del material adecuado para la facilitación del aprendizaje
- 5.- Vigilar que los profesores respeten los contenidos de -- los programas otorgados por la Secretaría; así como también que los objetivos de los maestros correspondan a -- los objetivos de los cursos
- 6.- Aplicar el programa de Orientación Educativa en un hora semanal asignada dentro del horario de clases y con -- obligación de los alumnos de asistir, ya que también se evalúa en esta materia.
- 7.- Brindar un servicio de apoyo a los alumnos en primera -- instancia, a los profesores y Directivos, atendiendo -- los requerimientos de los padres de familia también, es decir vincular a los diferentes actores en el proceso -- educativo.

- 8.- Plantear y proponer metodologías de trabajo acordes a -- las necesidades de la comunidad escolar, en beneficio de los alumnos.
- 9.- Aplicar test y analizar los casos con problemas, canalizando los casos que requieren atención especializada hacia diferentes lugares.

En el aspecto administrativo se realizan las siguientes actividades:

- 1.- Revisar y firmar los planes de trabajo de cada profesor
- 2.- Revisar y registrar semanalmente los planes de clase semanarios de los profesores
- 3.- Revisar los exámenes que se aplicarán a los grupos, así como cuadros de seguimiento de evaluación continua, prácticas de laboratorio, cuestionarios etc.
- 4.- Vigilar que profesores y alumnos asistan puntualmente, - así como que cumplan con el reglamento interno de la institución
- 5.- Elaborar y actualizar documentación de los alumnos (fi-- chas Kardex, preboletas, boletas, boletas de regulariza-- ción, de materias cocurriculares, cuadros de calificaciones, constancias, credenciales e integración de sus expedientes).
- 6.- Elaborar gráficas de promedios y aprovechamiento, y pu-- blicar información a la comunidad escolar.

NOTA: El funciograma contiene otras actividades, pero las anteriores son las que se realizan con mayor frecuencia.

Quando ingresé a la Escuela a trabajar, me encontré con que-- existía un enorme rezago administrativo, ya que en la preparatoria existían problemas de irresponsabilidad por parte de la

ex-secretaria escolar, quién era directamente responsable de lo administrativo y financiero de la escuela por lo que, en ese período me asignó trabajo atrasado y tuve que fungir como secretaria, ya que estaba bajo órdenes de la ex-secretaria escolar. A través de mi estancia, me enteré cómo había surgido la institución, teniendo acceso a los archivos, me enteré de que el Director escolar había promocionado la Escuela Preparatoria, haciendo visitas domiciliarias en la comunidad de Tlalpizahuac y sus alrededores, y que se logró reunir un grupo de 60 jóvenes, pero aún no se tenía un espacio donde estudiar ni terreno, ni aulas, ni butacas, ni pizarrones, por lo que el Director y un pequeño grupo de maestros solicitaron permiso para trabajar en la escuela primaria Hermenegildo Galeana y las autoridades lo negaron, de manera posterior el centro comunitario les permitió trabajar una temporada, y es así como en 1991 inició a funcionar esta escuela preparatoria sin reconocimiento oficial quedando finalmente al reconocerse los estudios de los 32 alumnos, dicho reconocimiento no fue oficial, ya que por acuerdo de la comunidad para que los jóvenes no perdieran el ciclo escolar, se solicitó el reconocimiento como preparatoria particular funcionando así, como la preparatoria particular No. 35 del Estado de México (BENITO JUAREZ), dicha escuela solo funcionó un año que sirvió para fortalecer la estructura y la confianza de la comunidad. Al continuar su proceso de oficialización, se solicitó el auditorio ejidal y un campo deportivo a los representantes ejidales y comunitarios, los cuales, si ofrecieron y apoyaron a la institución, mientras que el Gobierno del Estado siguió oponiéndose a la creación de la preparatoria mandando a sus supervisores y personal de la Secretaría de Educación para informar que ésta --

escuela jamás obtendría el reconocimiento oficial, pero ni es to detuvo la aspiración por crear y formar una escuela preparatoria en Tlalpizáhuac, ni frenó el avance de una comunidad que quería contar con una escuela de este tipo. En 1992 se obtuvo el reconocimiento de la escuela dándose el registro y la denominación de Escuela Preparatoria Oficial No. 92. En ese año trabajamos en el auditorio en condiciones deplorables, ya que había polvo, tierra, basura, ruido e incomodidades, no se contaba con sanitarios, por lo cual, el Director y los padres de familia junto con los alumnos presionaron a las autoridades municipales para conseguir la construcción de la escuela, porque como antecedentes, ya había sido donado por la asamblea ejidal un terreno para ubicar a la escuela preparatoria oficial con una extensión de más de 24.000 metros cuadrados ubicados al pié de la autopista México-Puebla, colindando con el ejido de Santa Catarina Yecahuizótl D. F., siendo el señor Juan Flores Presidente del Comisariado Ejidal, quién entregó el terreno a ésta escuela y puso la primera piedra que daría origen a tres aulas definitivas, aportando a éstas la Presidencia Municipal el material, y la mano de obra estaría a cargo de los padres de familia. Como anteriormente se mencionó no existían recursos económicos en la comunidad por los que los padres de familia solicitaron al Director que el dinero de las inscripciones se utilizaran para construir éstas aulas porque eran necesarias para sus hijos, a pesar de que el Estado de México no autorizaba el gasto para la construcción. Construyéndose tres aulas definitivas, inmediatamente después el Gobierno del Estado de México construyó tres aulas gracias a la presión ejercida por la Coordinadora de Escuelas Democráticas del Estado de México, a la que el Director de la escue-

la y los profesores estamos adheridos, y que se ha dedicado - desde su fundación a llevar servicios educativos a las comuni- dades marginadas y en las que el Gobierno del Estado de Méxi- co se niega a brindar el servicio educativo, en contra de las disposiciones que marca el Artículo Tercero Constitucional; - de igual forma esta Coordinadora no está afiliada a ningún -- partido político ni organización oficial, teniendo un carác-- ter independiente, lo que le ha sumado el apoyo de padres de- familia y alumnos, como es el caso de la Preparatoria en que- fué necesario para obtener el reconocimiento oficial el reali- zar marchas multitudinarias en la Ciudad de Toluca y el Dis- trito Federal, e incluso huelgas de hambre y plantones, obte- niendo con esto el pago de plazas de maestros y la constru- - cción de escuelas, a nuestra escuela le tocó la construcción- de tres aulas, sanitarios y un laboratorio de usos múltiples.

Actualmente contamos con seis grupos, conformados con dos gru- pos de cada grado, además de una instalación deportiva de - - usos múltiples que se logró gracias a que los padres de fami- lia y maestros realizaron un mitin en la CONADE, la que cons- truyó esta instalación deportiva, actualmente de lo que care- cemos es de una biblioteca, un taller de computación, de una- cafetería adecuada y de un auditorio, además de la urgencia-- de la barda perimetral, ya que la escuela es víctima de robos constantes y detrozos por parte de los vándalos. También se - dió en la escuela un problema de orden político, ya que la -- ex-secretaria escolar asesorada por diversas autoridades, y - principalmente por el supervisor escolar para recuperar esta- institución y reintegrarla a lo que ellos llaman escuelas ofi- ciales, ya que ellos dicen que esta es una escuela popular, - pero nosotros afirmamos que es una escuela pública que lucha-

por mantener y hacer respetar el Artículo Tercero Constitucional y está en defensa de la educación pública, lo que no es del agrado de las autoridades de educación que buscan que las instituciones cobren todos los servicios a los padres de familia y éstos además cubran todos los requerimientos económicos necesarios para la escuela, por lo que, en complicidad con el sindicato también realizaron un complot en el que a pesar de saber el supervisor, la es-secretaria escolar y un grupo de maestros officiosos que el dinero de las inscripciones se había utilizado para construir tres aulas, y de conocer -- que había documentos oficiales que así lo respaldaban, realizaron una denuncia ante la contraloría interna de la SECyBS, para solicitar la destitución del Director para así entregar esta institución a un Director oficialista que les cobre cada concepto y que realice el proceso de privatización de la educación que se realiza en todas las escuelas oficiales. Todo provocó que los profesores se dividieran en dos bandos, uno en el que las autoridades incluyendo al supervisor y la es-secretaria escolar junto con seis maestros incondicionales de esta última, realizaron una campaña de desprestigios y calumnias en contra de la escuela y del Director generando el desconcierto y la deserción escolar de muchos alumnos que no comprendieron el problema político; en este, la totalidad de padres de familia, alumnos y maestros apoyaron al Director, por lo que las autoridades se tuvieron que mantener al margen acusándose a los alumnos de la escuela de ser vagos y flojos. -- Afortunadamente estas personas no consiguieron su objetivo, ya que las autoridades educativas apreciaron que no había -- existido tales malos manejos económicos y que solo se trataba de una lucha por el poder, en la que el supervisor, sería el-

más beneficiado, quien podría disponer a su antojo de todos los puestos desde la Dirección hasta el Conserje, por lo que todos los padres de familia y personal docente solicitaron -- fueran removidos del cargo tanto la ex-secretaria escolar como el orientador de tercer grado, que incurrió en la manipulación de los alumnos y mal uso de la documentación oficial a su resguardo, hecho que los perjudicó enormemente.

A partir de todo lo vivido, tratamos de recomenzar el ciclo escolar 1995-1996, con el propósito de hacer una reestructuración total del funcionamiento de la escuela, la cual fué lograda parcialmente, ya que en el inicio del ciclo escolar fué realizada una auditoría a la institución por parte de la Contraloría Interna que trajo más perjuicios y problemas que clarificación de los resultados a la problemática sufrida por la institución, ya que los auditores se presentaron a realizar un informe de la situación financiera, en la que determinaron una diferencia económica a cargo del Director por ser responsable de la institución a pesar de saber que la ex-secretaria escolar fue la encargada de manejar todos los recursos económicos, pero el recuento de las irregularidades hacen incierta la aplicación de sanciones por parte de las autoridades, ya que en dicha auditoría se contaron la totalidad de recibos de ciclo escolar 94-95 que no están firmados por el Director, ya que estos fueron llenados y cobrados por la ex-secretaria escolar además, de que se contabilizó también el dinero utilizado en la construcción de tres aulas, estas diferencias se han aclarado totalmente y se ha mostrado la responsabilidad de la ex-secretaria escolar.

Debe aclarar que a la presente fecha la ex-secretaria escolar ya no se encuentra en la institución y el sabotaje administrativo no corre ahora a cuenta de ningún maestro de la institu-

ción sino de la venganza de la supervisión escolar, que vió - frustrados sus intentos de poder y ahora quiere ahogar a la - institución por la vía administrativa dando información par-- cializada, ocultamiento de información básica y la negativa - de recibir documentación.

Dicha problemática, nos da un panorama de la situación de cri sis que ha vivido la institución durante cinco años, lo que - ha desarrollado la creatividad en la solución de la problemá- tica y que por los recursos administrativos normales o tradi- cionales no se podrían superar, es por ello que esta propues- ta de los círculos de calidad comenzó a ser implementada en el año 1994, que con los orientadores tuvo una cualidad en su -- operación, obteniendo un resultado en la documentación final: el cero errores en toda la documentación, situación nunca an- tes lograda, lo que provocó el enojo de la ex-secretaria esco- lar y el supervisor porque se demostró que la cooperación li- bre y voluntaria de cada uno de los integrantes provoca más - resultados positivos y de responsabilidad que la actitud auto- ritaria de jerarquía y poder.

La problemática antes descrita provocó que se suspendiera por otro tiempo la aplicación del círculo de calidad y se impidió que se generalizara toda la filosofía a la institución. Reini- ciándose esta experiencia en el ciclo escolar 95-96, con la - creación del primer círculo de calidad en operación en la Es- cuela Preparatoria Oficial No. 92, con la participación volun- taria de doce participantes incluyendo entre estos a directi- vos, profesores, y personal manual, que busca resolver proble- mas apoyados con las estrategias de los círculos de calidad, - y de los que estamos plenamente convencidos de que la solu- - ción a los problemas se logrará con la participación proposi-

tiva de todos. Se han dado avances en la detección de los problemas como es el hecho de que cada ciclo escolar los alumnos han podido tener acceso al nivel de educación superior, ya -- que en una encuesta realizada a los egresados, los resultados arrojaron datos que no esperábamos, ya que la mayoría de los-jóvenes han contraído otras responsabilidades como son el ma-trimonio, por lo que suspendieron su preparación profesional. Otros han tenido que incorporarse al trabajo donde realizan -- faenas que son agotadoras y la remuneración económica es mínima y no logra satisfacer sus necesidades básicas, por ello -- nos preocupa el hecho de que los ex-alumnos no encuentren re-sultados positivos ni satisfactorios del tiempo invertido en-la escuela.

Debido a las cuestiones anteriores, el Director preocupado -- por el resultado obtenido y dándose cuenta que esto no es un-problema específico de la institución sino de todo el sistema educativo nacional que ha provocado un rezago en la Educación Media Superior, y especialmente en esta zona en la que se trabaja con jóvenes estudiantes de secundaria que no tuvieron -- una preparación adecuada por no existir las condiciones mate-riales en sus instituciones de las que provienen. Aunado a -- las carencias de la institución en la que se manejan recursos mínimos, nos convocó para proponernos esta forma de trabajo -- y darnos a conocer la filosofía, las características y la forma posible de operar en la actividad educativa, el círculo de calidad explicándonos su filosofía, sus ventajas y sus técnicas operativas.

En el ámbito educativo el objetivo principal que tenemos los-profesores es el mejoramiento de la calidad del proceso de --

aprendizaje, mejora de las instalaciones, de las relaciones-interpersonales maestro-alumno, padre familia-alumno, maes--tro-padre de familia, para mejorar el nivel de calidad de vi--da en general, por lo tanto, decidimos adoptar las aporta--ciones de las técnicas administrativas que se han dado en --las empresas para mejorar la calidad en nuestra prestación -de servicio a la comunidad escolar, ya que nos encontrábamos estancados en lo que las autoridades llaman "normatividad" y donde tardemente nos dimos cuenta que todos cumplíamos nues--tras obligaciones por exigencias de cubrir los requisitos impuestos por las autoridades, llenando formatos, estadísticas gráficas, pero sin satisfacer las necesidades de conocimien--to y afectivas de nuestros alumnos ni la de comprender a la-comunidad, por lo que entre todos decidimos que era tiempo -de romper con esa estructura burócrata, anquilosada y estor--bosa que no da lugar a que el profesor se desarrolle profe--sionalmente en toda su plenitud, como guía y apoyo del alum--no en cooperación con el padre de familia y su comunidad, --además de dar a los alumnos la motivación necesaria para re--solver los problemas a que se enfrenta a cada momento, tam--bién el aprender a trabajar en cooperación con sus profesos--res y padres de familia y que llevarán necesariamente al fi--nal a mejorar la calidad educativa de la institución, porque alumnos y padres de familia junto con los maestros aprenden--a trabajar en armonía, y es en este momento en el que se da--rá plena importancia a la Orientación Educativa como guía y-espacio de aglutinamiento de todos los actores involucrados--en la enseñanza de calidad.

III. CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD

¿QUE ES UN CIRCULO DE CALIDAD?.

Es un grupo de 4 a 10 personas que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la Dirección. Pero también-- un círculo de calidad es mucho más que una reunión de empleados solícitos. Es un FORO cuidadosamente estructurado que es ti m u l a a l o s tim u l a a l o s e m p l e a d o s a p a r t i c i p a r e n l a D E C I S I O N E S q u e a f e c t a n a s u s l a b o r e s t r a t a d e u n a P O D E R O S A T E C N I C A M O T I V A C I O N A q u e f o m e n t a l a C R E A T I V I D A D . La i n t e l i g e n c i a y l a e x p e r i e n c i a d e c a d a u n o d e l o s p a r t i c i p a n t e s b a s a e n l a p r e m i s a d e q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o d o s l o s d i a s t i e n m á s l o s q u e l a s p e r s o n a s h a c e n u n t r a b a j o - t o <

En este caso las comunicaciones entre el personal Técnico, -- Administrativo y Personal docente en el caso de una institu-- ción educativa mejoran en forma sorprendente y el personal do-- cente entienden el papel que juegan dentro de su organiza-- ción, estos beneficios intangibles con frecuencia pesan más -- que el valor de las ideas.

La importancia de que la Dirección o los responsables de la-- Administración escolar comprendan bien el concepto, el intro-- ductor o implantador de los círculos de calidad explicará el-- concepto anterior y de como se operan dentro de la estructura organizacional y, lo que es más importante, cuáles son las -- responsabilidades de la Dirección o los responsables de la -- Administración escolar, en términos de proporcionar el am-- biente y apoyos adecuados para que el concepto se desarrolle.

Siendo el control total de calidad, una actividad de grupo -- que no pueden hacer los individuos de manera aislada ni de -- forma individualmente, este exige trabajo en equipo, en el -- que las actividades de los círculos de calidad son parte del-- control total de la calidad y que esta a su vez, no es otra -- cosa que el control de la administración de manera participa-- tiva.

Este concepto de control de la calidad, según el Dr. nortea-- mericano Armando V. Fergenbaum es un sistema eficaz para in-- tegrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, man-- tenimiento de calidad y mejoramiento de calidad. Realizados -- por los diversos grupos en una organización de modo que sea -- posible producir bienes y servicios a los niveles más económi-- cos y que estos sean compatibles con la plena satisfacción de los usuarios del servicio.

Dejando en manos especializadas el control del proceso. (4)

La modalidad japonesa es diferente de la citada por el Dr. -- Ferzenbaum. Ya que desde 1949, se insistía ya en Japón en que todas las divisiones y todos los empleados de una empresa o -- institución, deben de participar en el estudio y la promo- -- ción de los círculos de calidad, este movimiento desde su ini- -- cio, jamás ha permitido que los círculos de calidad sean ex- -- clusividad de los especialistas en el círculo de calidad, si- -- no de todos los que intervienen en su aplicación dando así la participación de todos los involucrados. Siendo de esta forma el control total de la calidad al estilo japonés. El control- -- de calidad con la participación, desde el nivel más bajo de -- participación hasta la dirección o responsables de la Adminis- -- tración. (5)

LA INTRODUCCION DEL CONTROL ESTADISTICO DE LA CALIDAD.

Derrotado en la Segunda Guerra Mundial, el japon quedó en ruí- -- nas. Se habían destruido prácticamente todas sus industrias-- -- y el país carecía de alimentos, vestuario y vivienda. El pue- -- blo se asomaba a la inanición, cuando las fuerzas de ocupa- -- ción norteamericanas, desembarcaron en Japón. tuvieron que -- afrontar de inmediato un obstáculo grande al intentar usar -- las comunicaciones del Japón, se encontraron con las fallas -- frecuentes en el servicio telefónico. El teléfono japonés no- -- era un medio de comunicación confiable, no siendo el princi- -- pal problema el haber sufrido una guerra, sino que la calidad

(4) ISHIKAWA, KAORU. ¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD? -- LA MODALIDAD JAPONESA. EDITORIAL NORMA, BOGOTA, COLOMBIA 1994. P. 12-15

(5) IBIDEM, P. 17

del equipo era desigual y deficiente, viendo estos defectos, las fuerzas norteamericanas obligaron a la industria japonesa de comunicaciones que empezara a aplicar el control de calidad moderno; además, tomaron medidas para educar a la industria. Este fue el comienzo del control estadístico en Japón: en mayo de 1946.

El control estadístico de la calidad lo introdujeron en Japón las fuerzas de Ocupación Norteamericanas de 1946 a 1950 W. -- Edwards Deming, era estadístico de la Dirección de Censos y colaboró con el Departamento de Guerra para ayudar a solucionar problemas de producción durante la 2a. guerra mundial. En 1950 los científicos japoneses invitaron a Deming para dar cursos sobre control Estadístico de la Calidad a sus altos ejecutivos.

Como reconocimiento a su labor y amistad con el Japón, se creó el premio Deming para trabajos teóricos sobresalientes en estadística y aplicaciones prácticas de los métodos estadísticos.

Dichos premios se otorgan cada año a compañías que han alcanzado mejoramientos notables en el control de calidad. (6).

LA MARCA N. I. J.

Durante ese período, se estableció el sistema de Normas Nacionales. En 1945, se creó la Asociación Japonesa de Normas, seguidas del Comité de Normas Industriales del Japón en 1946, la Ley de Normalización Industrial se promulgó en 1949 y la Ley de Normas Agrícolas (NAJ) en 1950. Al mismo tiempo se instituyó el sistema de la marca N.I.J. con base a la ley de Normalización Industrial.

(6) OP. CIT. RALPH, BARRA. CIRCULO DE CALIDAD EN... P.P.10-11

El sistema de la marca N.I.J. dispone que ciertas mercancías puedan llevar la marca N.I.J. Si son producidas por fábricas que signan a las normas N.I.J. de control de calidad estadístico y garantía de calidad.

El sistema contribuyó a introducir y difundir el control de calidad estadístico en la industria japonesa. Fué este un sistema singular cuya característica, era la de ser estrictamente voluntario.

En 1949, la unión de científicos e ingenieros japoneses - --- (UCIJ), que es un organismo privado que, estableció un grupo de investigación, en control de calidad (GICC), con miembros procedentes de las universidades, las industrias y el gobierno. Su objetivo era efectuar investigaciones y difundir información sobre, el control de la calidad. Las industrias buscaron una manera de racionalizar a las industrias japonesas a fin de exportar productos de calidad y elevar los niveles de vida del pueblo japonés. Para lograrlo se propusieron aplicar el control de calidad a las industrias japonesas, para ello, el grupo de investigación en control de calidad, realizó su primer curso Básico de control de calidad en septiembre de -- 1949, reuniéndose tres veces al mes durante un año, para dar un total de 36 días, con ingenieros de las industrias como -- oyentes principales. Cuando se dictó el segundo curso Básico de control de calidad, la duración se modificó a seis días -- mensuales, durante un período de seis meses. Hoy los cursos -- siguen siendo de seis meses, pero las reuniones duran cinco -- días.

En el primer curso básico, se utilizó como texto la Norma Nor teamericana y Británica traducidas en japonés. Después de - -

este primer curso se comprendió que la química, la física y - las matemáticas son universales y aplicables, en cualquier -- parte del mundo. Pero en el caso del control de calidad, como en todo lo relacionado con "control", entran en juego, factores humanos y sociales, por lo que a pesar de ser buenos los métodos, no pueden importarse sin previamente haberse modificado, es preciso, pues, crear un método propio, aplicados a - partir de las experiencias de otros países, aplicando las herramientas utilizadas en el control de calidad, las cuales, - sí son universales. Dando así finalmente un método con características propias. Actualmente infinidad de propuestas se es tán usando y corresponderá a cada sector precisar con la práctica diaria, cual de estas propuestas de aplicación del control de calidad, satisface las necesidades, dándole además, - las características propias del medio y del grupo social en - donde éste se aplica.

En 1950 la UCIJ, realizó un seminario cuyo conferencista fué el Dr. W. Edwards Deming de los Estados Unidos. Fué un seminario sobre, el control de calidad estadístico, para gerentes, - ingenieros y su duración fué de 8 días, las conferencias fueron claras y directas beneficiando, no solo a los auspiciadores, sino también a todos los oyentes.

El Dr. Deming, experto reconocido en el campo del muestreo, - es la persona que introdujo el control de calidad en Japón, - después de su primera visita, ha continuado haciéndolo durante décadas en las que se ha dedicado a educar al público y a la industria en materia de control de calidad.

En 1950, en esta década se puso de moda el control de calidad moderno, el control de calidad estadístico, con una amplia di

fusión de los métodos estadísticos, v.g. cuadros de control e inspección por muestreo. Más en la práctica, ésto dió origen en muchos problemas.

- 1.- Los empleados experimentados, que siempre habían confiado en su experiencia y sentido común, se quejaban de que no podían emplear los métodos estadísticos, sostenían frecuentemente que tales métodos eran inútiles.
- 2.- Para fijar normas en un proceso, los trabajadores se quejaban de que había muchos factores por considerar y era sencillamente imposible ponerlos todos, sobre el papel, como normas y técnicas, o bien podían según ellos "administrar la fábrica o el proceso sin esas normas".
- 3.- Para la aplicación del C.C. era necesario tener datos, pero estos eran muy escasos.
- 4.- Los métodos de muestreo y división, no se empleaban correctamente en la recopilación de datos. Por tanto aunque hubiese datos, estos muy pocas veces eran útiles.
- 5.- También se intentó instalar dispositivos de control, pero los trabajadores pensaban que los dispositivos estaban -- ahí, para controlar su trabajo y los destruían.

Estos problemas eran los mismos, que las fábricas japonesas ya habían tenido antes de la Segunda Guerra Mundial, pero la falla también estaba de parte de quienes querían promover el control de calidad moderno. Esta experiencia enseñó lo siguiente:

- 1.- Es cierto que los métodos estadísticos son eficaces, pero se había exagerado su importancia por lo que estas personas lo rechazaban o temían como algo difícil, se había exage-

reído dándole a la gente métodos complejos al educarlos, en vez de darles métodos más sencillos.

2.- La normalización, progresó en todos los ámbitos en cuanto a implantar normas sobre, productos y materias primas, normas técnicas y laborales, pero seguía siendo de manera aparente, se habían creado especificaciones y normas, pero raramente se utilizaban.

3.- El control de calidad era un movimiento de élite en la que solo lo aplicaban los ingenieros y obreros, para la gerencia alta y media no existía el más mínimo interés. Muchos pensaban que el movimiento sobre el control de calidad era costoso y no confiaron en el movimiento, pensaban que era un movimiento impulsivo por ser la juventud el principal promotor de éste. (7)

LA VISITA DEL DR. J. M. JURAN

Por las situaciones anteriores, fué necesario solicitar ayuda afortunadamente el Dr. J. M. JURAN respondió a la invitación de la UCIJ y fué al Japón en 1954, donde dictó seminarios para gerentes altos y medios explicándoles las funciones que les corresponden en la promoción de los círculos de calidad.

Los gerentes japoneses habían demostrado escaso interés y casi nula comprensión cuando los jóvenes miembros del grupo de investigación en control de calidad les había explicado el funcionamiento de los mismos. El Dr. Juran con su visita y su fama mundial dió una explicación que fué completamente convincente.

(7) OP. CIT. KAOURLU, ISHIKAWA. ¿QUE ES EL CONTROL?...P.13-15

La visita del Dr. JURAN marcó una transición en las actividades del control de calidad en Japón: si antes se había ocupado principalmente de la tecnología e innovaciones tecnológicas, a partir de éste momento se convirtió en una inquietud global de toda la gerencia. Se descubrió que el control de calidad estadístico impulsado principalmente por los ingenieros tiene un límite. La visita del Dr. JURAN creó un ambiente donde se reconoció al círculo de calidad como un instrumento de la gerencia de hoy. Así se abrieron las puertas para el establecimiento del control total de la calidad tal como lo reconocemos hoy. (8)

NECESIDAD DE LA PARTICIPACION TOTAL

Para aplicar desde el comienzo una garantía de calidad, en el inicio de un proceso, será preciso que todas las divisiones o partes integrantes del grupo interesado junto con todos los empleados participen en el control de calidad.

Cuando el control de calidad solo hace hincapié en la revisión y ésta se limita a verificar los errores, y no se hace nada para resolverlos, la manera tradicional que no resuelve nada, que es el conocer los errores y corregirlos sin buscar prevenirlos. Sin embargo, el problema del control de calidad hace hincapié en el proceso del trabajo, la participación se hace extensiva a quienes conocen del proceso en primera mano, en una aplicación más avanzada del control de calidad que viene a ser la tercera fase, y lo anterior se toma insuficiente. La participación ya tiene que ser a escala de toda la empresa o institución. Esto significa que quienes intervienen en la clasificación, investigación, proceso de trabajo, admi-

(8) IBIDEM. P. 16

nistración, sindicato, supervisión, tienen que participar sin excepción. En esta tercera fase la investigación de la situación que vive en ese momento el grupo de trabajo o institución busca escuchar las opiniones de quienes utilizan el servicio. Estas opiniones se incorporan desde el principio en -- las etapas de planificación, para que el resultado obtenido -- al final del proceso responda a las verdaderas necesidades de los usuarios o beneficiados.

La garantía de calidad tiene que llegar hasta esta tercera fa se de desarrollo que es la aplicación de la garantía de calidad desde las primeras etapas del proceso. Al mismo tiempo el control de calidad ha recibido el concepto de la participa- -- ción total, por parte de todos los involucrados en un proceso que es finalmente la característica más importante del círculo de calidad. (9)

FILOSOFIA EN LOS CIRCULOS DE CALIDAD

En esta filosofía del trabajo se busca crear un proceso contí nuo y permanente en la mejora de los productos y servicios -- que se ofrecen a la sociedad, y está conformada por una serie de ideas en las que se busca producir o generar más con menos recursos, o también al mismo tiempo llenar o satisfacer las -- necesidades de las personas en bienes y servicios, buscando -- además el evitar las contradicciones de la producción como es el que los obreros o trabajadores no se identifiquen con la -- empresa o institución en que trabajan, porque no les importa el futuro de su empresa de trabajo, buscan la participación -- general y comunitaria en el entendido de que sabe el trabaja- -- dor hacer las cosas bien y puede proponer mejoras; que se- -- irán incorporando de manera permanente, dando con ello un de- -- sarrollo continuo y permanente a la tecnología y a la ciencia

7. PROCESO DE APLICACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN LA PREPARATORIA OFICIAL No. 92.

En la Escuela Preparatoria Oficial No. 92 se informó a todo-- el personal docente del proyecto e implementación de círculos de calidad como parte de una estrategia general de la institución, y se solicitó para ello voluntarios, para poner en práctica la aplicación de los círculos de calidad, los que serían dirigidos hacia el mejoramiento del servicio educativo prestado a la comunidad estudiantil, del cual, según análisis realizado a los resultados obtenidos en tres años, ponían en duda la eficacia de los métodos tradicionales en el desempeño docente, a la par de que se debería de readecuar el funcionamiento institucional para preparar a los alumnos y a la institución para enfrentar las nuevas condiciones de competitividad del sistema educativo estatal y nacional, para accesar a la educación superior y a la que habrán de enfrentarse los alumnos de ésta escuela de nivel Medio Superior al egresar.

Para que un programa de círculos de calidad sea más efectivo, no debe de ser un fin en sí mismo sino un medio para alcanzar un fin. Se debe presentar como uno de los tantos medios para mejorar la efectividad ORGANIZACIONAL y el DESEMPEÑO de la institución. Por ejemplo, cuando los círculos de calidad forman parte de una estrategia de mejoramiento de la calidad y de la productividad de una organización, se convierte en parte de una estrategia general que incluye principalmente optimización en cuatro áreas: recursos humanos, recursos materiales, integración a los avances tecnológicos y métodos de trabajo modernos, los cuales tienen como objetivos los siguientes:

- 1.- Mejorar la capacitación y educación del personal docente.
- 2.- Mejorar las instalaciones y recursos materiales de la -- institución.
- 3.- Incrementar el uso de tecnología avanzada como computado ras.
- 4.- Mejorar los métodos, como son las técnicas de análisis - de valores, estadísticas, técnicas de auditorías y círculos - de calidad.

El programa de círculos se presenta como un importante componente orientado hacia las personas involucradas en esa estrategia de mejoramiento de la calidad y de la productividad.

Este proceso de evolución genera los beneficios a mediano y - largo plazo, programa de los círculos. Pero para ello es neces sario contar con el apoyo de la administración en este caso - de la Dirección.

Después de haber invitado al personal de la institución a - - participar en la formación de círculos de calidad y de haber- realizado sesiones previas para la selección de los partici-- pantes en el programa y que por su importancia requería cono- cer si realmente estaban interesados en el proyecto señalado- o perseguían otros intereses.

El paso siguiente fué formalizar la existencia del círculo de calidad con los interesados y programar las sesiones de traba jo que necesariamente tendrían que ser fuera del horario de - trabajo. El cual se consensó sería de las 14.00 horas a las - 15.00 horas los días Lunes en el laboratorio escolar, nom- -- brar a los responsables de preparar y dirigir las sesiones. - Después de lo anterior nos reunimos y discutimos las técnicas

de los círculos de calidad y posteriormente nos dimos a la tarea de aplicar las técnicas, para empezar a trabajar con los círculos.

¿Qué hacer? fué nuestro primer obstáculo, todos los integrantes del círculo estábamos ansiosos por participar pero no sabíamos como, entonces el responsable del círculo nos recordó que existía una agenda previa que señalaba las acciones a realizar en esa sesión, por lo que procedimos a revisarla, y como primer punto solicitaba un problema a resolver, todos conocíamos una diversidad de problemas que se nos presentaban de manera cotidiana, y que de alguna forma afectan el adecuado desempeño de nuestro trabajo, pero no sabíamos cuál atacar -- por lo que recurrimos a la teoría.

APLICACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Una exposición del promotor de círculos de calidad sobre las características de los participantes dirigida a los voluntarios en la implantación del programa, debe mencionar que:

- 1.- La integración y participación en los círculos de calidad debe ser libre.
- 2.- Se debe de buscar el mejoramiento constante del trabajo.
- 3.- El trabajo es el elemento común de los participantes.
- 4.- Trabajar los círculos de calidad fuera del horario laboral.
- 5.- No habrá integración si no hay disciplina en cuanto a la asistencia y horario de las reuniones de los círculos de calidad.

Por lo general los miembros de un círculo son compañeros de-

trabajo en una sección. La participación es voluntaria; se invita a los trabajadores, nunca se les obliga a formar un círculo. Quienes deciden no participar son informados de lo que hace el grupo, y se les brinda la oportunidad de participar en actividades de apoyo.

El círculo se reúne normalmente una hora por semana, es decir, el 2 1/2% de la semana laboral. Lo ideal es que se reúna fuera del lugar de trabajo en una habitación preparada para este propósito. Cada círculo tiene un líder, de ordinario el responsable de sección. En nuestro caso los responsables de academia y el Director de la institución, la tarea del líder consiste en dirigir las reuniones, ayuda a resolver las diferencias o disputas, y a participar en la solución de problemas. Los líderes reciben un entrenamiento para dirigir -- las reuniones en forma tal que promuevan el libre intercambio de ideas; el facilitador les enseña durante los primeros días las herramientas correspondientes.

El facilitador proporciona la información, el material y -- otros recursos que necesita el círculo y ayuda a su representación a los responsables de la administración. El facilitador y el líder enseñan a los miembros una variedad de técnicas básicas y creativas de solución de problemas durante las primeras seis u ocho reuniones, como tormenta de ideas, análisis de Pareto y recopilación de datos y construcción de -- gráficas.

Los miembros también aprenden cómo presentar efectivamente -- sus conclusiones y recomendaciones ante la gerencia. Un círculo se pasa con frecuencia entre ocho y doce semanas analizando un problema característico del lugar de trabajo, mien-

tras que un círculo experimentado puede pasar varios meses -- TRATANDO de solucionar un problema muy complejo. Es importante recordar que el círculo de calidad PROPONE soluciones; no las implanta. En efecto, un círculo de calidad multiplica los recursos intelectuales disponibles en una organización. (10)

La estructura y la dirección son esenciales para el éxito del círculo. Este no es un comité asesor ad hoc o una sesión de quejas. El facilitador y el líder dirigen el círculo hacia -- los problemas relacionados con el trabajo, que los miembros -- son capaces de resolver. No son de su incumbencia los problemas de personal ni de relaciones de ningún tipo, así como -- tampoco discusiones sobre el mal o buen desempeño de ciertos individuos. (11)

Un círculo recién creado deberá centrarse sobre problemas -- simples del lugar de trabajo que ofrecen una alta probabili-- dad de éxito. Los logros tempranos crean confianza y expe-- riencia, preparando al círculo para tratar proyectos más ambi-- ciosos que pueden requerir la participación de otras seccio-- nes y círculos. A veces el círculo cambia de una situación de solución de problemas a una de prevención de los mismos. -- Mientras tanto, los miembros aprenden sobre sus trabajos, sus secciones o academias y en general de su institución. Experimentan crecimiento y desarrollo personal, y aprenden a comuni-- carse entre sí. Para ello se muestra el proceso realizado en la escuela Preparatoria Oficial No. 92, por el círculo de calidad PRODEBCE-92 en la resolución de problemas académicos -- y de sus resultados según Ralph Barra, en los círculos de calidad en operación, en el cual enumera una serie de técnicas básicas para trabajar círculos de calidad, mencionándose entre

(10) OP. CIT. RALPH, BARRA. CIRCULOS DE CALIDAD EN... P. 58

(11) IPIDEM P. 59

ellos los siguientes procedimientos:

PROCEDIMIENTO

1.- Utilizando las técnicas básicas en la resolución de problemas, se procedió a utilizar una de las técnicas denominada **TORMENTA DE IDEAS**.

PROPOSITO

- Generar una cantidad de ideas.
- Estimular la creatividad.
- Aprender y practicar el pensamiento divergente

REGLAS

- Todos deben participar
- No debe de haber crítica.
- No debe de haber comentarios.
- Las personas pueden pasar, pueden dejar de opinar en un momento dado.

PROCEDIMIENTO

- Cada persona debe de hablar por turno
- El líder registra las ideas en un rotafolio exactamente como se ha expresado.
- Nadie debe de censurar ni interrumpir
- El grupo genera ideas
- El grupo acepta corazonadas no relacionadas
- Las ideas se desarrollan partiendo de las ideas de los demás
- Cuando todos los miembros del círculo han participado termina.

CÍRCULO DE CALIDAD PRODEBCE -92 *

BUSQUEDA DEL PROBLEMA

LISTADO DE PROBLEMAS

NºP	PROBLEMAS DETECTADOS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	%	OBSERV.
1	falta de control de los grupos															63.8	
2	Impuntualidad	40	100	80	50	60	80	60	80	70	90	90	50	810	67.5		
3	Inasistencia	60	30	80	70	70	80	70	70	50	90	40	60	800	66.7		
4	reprobación elevada	80	80	70	100	90	100	80	90	80	90	100	80	1.010	64.2	70.1	SEGUNDO
5	alumnos problemáticos	40	30	50	70	80	50	40	70	40	30	30	80	610	50.8		
6	incumplimiento docente	50	70	70	50	80	40	90	100	90	100	100	90	930	77.5		
7	incumplimiento de los alumnos	70	60	50	100	100	80	80	70	90	70	80	70	920	76.7		
8	falta de biblioteca	40	60	80	100	70	100	50	90	30	70	80	100	900	75.0		
9	salidas de alumnos en horas de clase	10	50	60	30	60	20	60	20	60	20	60	80	540	45.0		
10	falta de participación de docentes y alumnos en actos cívicos	30	50	50	60	90	90	60	60	40	80	80	90	780	65.0		
11	falta de limpieza	50	70	70	100	50	50	80	80	80	70	80	90	870	72.5		
12	falta de materiales para trabajar en el grupo (alumnos)	10	80	70	80	80	80	80	80	70	50	80	70	810	67.5		
13	falta de comunicación entre academias	80	100	90	80	40	90	90	80	60	50	100	90	970	80.8	67.3	CUARTO
14	ausentismo en los grupos (matar clases)	30	80	50	80	50	60	10	80	40	40	80	80	690	56.6		
15	carencias de expectativas	20	70	80	100	50	100	50	80	100	60	10	10	730	60.8		
16	relación hostil maestro-alumno	30	60	70	80	30	60	80	30	40	40	100	70	690	57.5		
17	presentación personal inadecuada maestro-alumno	50	40	80	80	50	60	50	30	70	70	40	80	700	56.3		
18	falta de motivación	90	100	90	100	90	60	90	70	50	100	60	80	960	81.6	66.0	TERCERO

19	de limitación de funciones	100	100	80	80	70	70	10	80	50	90	40	60	830	69.2		
20	falta de responsabilidad general	90	80	50	80	80	100	70	70	90	100	70	80	980	80.0	66.6	QUINTO
21	falta de relaciones humanas	60	100	90	70	80	60	60	100	60	90	90	60	820	76.7		
22	inasistencia a los actos extra escolares	80	90	80	70	30	60	50	80	60	30	80	100	810	67.5		
23	no firmar asistencia	30	30	50	40	50	70	20	40	70	100	100	80	650	54.2		
24	ausencia de listas	30	80	50	50	70	10	60	50	50	20	80	20	570	47.5		
25	ortografía incorrecta maestro-alumnos	50	80	90	100	100	70	70	60	70	100	70	70	940	78.3		
26	Interrupciones de vendedoras	20	20	50	10	50	40	60	10	10	20	30	30	350	29		
27	convivios de alumnos	40	10	60	50	30	70	60	20	70	80	60	80	630	52.5		
28	efectación por los actos cívicos	10	10	50	10	40	10	50	10	70	10	30	50	350	37		
29	planeación inadecuada en las materias	90	80	80	10	70	100	50	20	100	80	100	0	780	70		
30	falta de respeto maestro-alumno	90	50	70	80	50	20	70	40	70	50	100	80	770	58		
31	retrasos administrativos	80	100	80	80	90	80	80	70	70	100	100	90	1 020	85	70.8	PRIMERO

* Nota: Los profesores que integraron el presente trabajo constituyeron de manera oficial el círculo de calidad en una sesión sabatina después de haber realizado varias sesiones previas de preparación y de búsqueda de voluntarios, se estuvo motivando al personal a participar dejando atrás la participación como obligación ó método de participación, ya que el participar en este intento requería de los participantes su adhesión totalmente voluntaria, lo que se logró haciendo que participaran en este proceso doce personas entre docentes y administrativos que aportaron su experiencia y observaciones al trabajo diario.

dejando al final un listado de problemas como se muestra en -
la tabla No. 1 en la columna de problemas detectados.

SELECCION DE PROBLEMAS

PROPOSITOS

- Clasificar los problemas en orden
- Seleccionar un área de problemas que preocupe a la mayoría -
de los miembros.

REGLAS

- Todos deben participar
- No debe de haber crítica
- No debe de haber comentarios
- Las personas pueden pasar
- Las discusiones se llevan a cabo hablando uno por turno

PROCEDIMIENTO

- El grupo clasifica los problemas asignando individualmente -
un puntaje a cada uno según el deseo que tenga de trabajar -
en ese problema.
- El líder da a los miembros unos minutos para que en forma--
privada asignen un puntaje a los problemas y luego pide que
lean en voz alta el puntaje que asignaron. Los puntajes se -
registraron en el rotafolio (Tabla 1), columnas de la A a -
la L, donde M es la sumatoria de la puntuación y N el prome -
dio de puntaje por problema.
- Se suman los puntajes, y luego el grupo decide si es necesa -
rio hacer una segunda clasificación, o si el problema ya está
decidido.
- Si es necesaria una segunda clasificación, el grupo elimina
primero los que no se considerarán y deja un tiempo pruden-

cial para tratar los problemas restantes.

- El área de problemas que recibe el mayor número de votos o - puntuación en el proceso que se describió con anterioridad, es el área seleccionada, ver (tabla 2).

Donde el área crítica son los retrasos administrativos, seguido por la reprobación escolar, la falta de motivación, falta de comunicación entre academias y la falta de responsabilidad como se anota en la siguiente tabla.

N/P	PROBLEMA DETECTADO	PUNTUACION	PORCENTAJE	PORC. ACUM.
1	retrasos Admvos.	1020	20.6	20.6
2	reprob. elevada	1010	20.4	41.0
3	falta de motivación	980	19.8	60.8
4	falta de comunic. entre academias	970	19.6	80.4
5	falta de responsab. gral.	960	19.4	99.8
	TOTAL	4940	99.8	

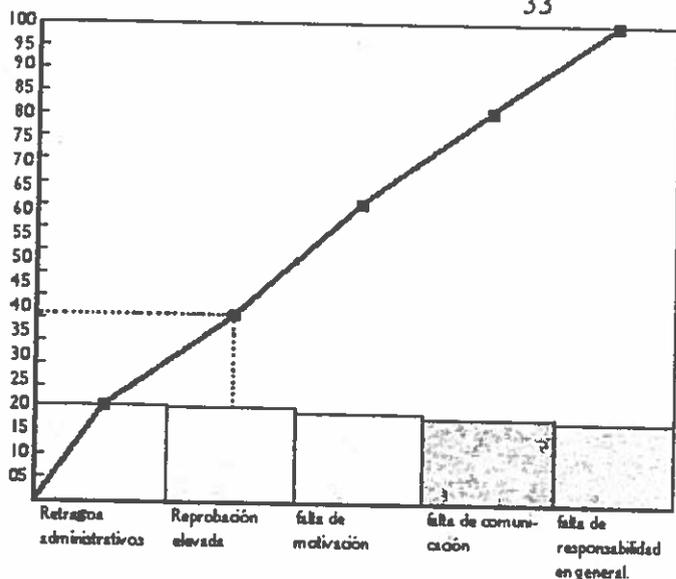


DIAGRAMA DE PARETO

TABLA 3

El Diagrama de Pareto es una técnica en la cual convergen los datos que tenemos dispersos, de éste modo facilita a simple vista una observación eficiente de los resultados, la siguiente tabla (3) nos proporciona los resultados que arrojó la tabla (2).

INTERPRETACION.- La investigación nos muestra que los retrasos administrativos son una preocupación general, pero se considera más conveniente atacar la problemática del alto índice de reprobación, debido a los problemas que se tienen con personas externas a la institución (Supervisor Escolar), y que por lo pronto está fuera de nuestros alcances resolver. El problema de la reprobación escolar es un factor interno que sí podemos tratar de disminuir, por lo que consensadamente se tomó ésta determinación.

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

PROPOSITO

- Representar visualmente causas probables en categorías específicas.
- Ayudar al grupo a visualizar el problema (tabla No. 3)
- Practicar pensamiento divergente.

REGLAS

- El problema que aparece en el cuadro efecto, es un proceso - o producto mensurable.
- Cualquier cosa que pueda producir el efecto se considera una causa probable.

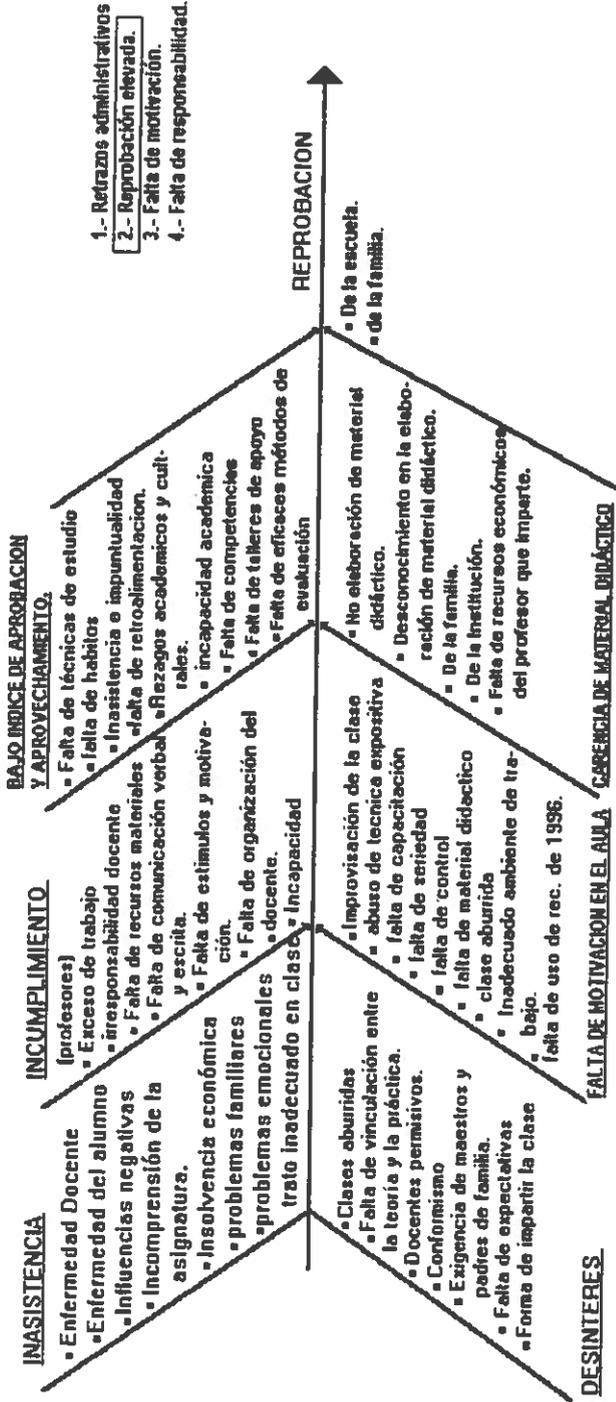
PROCEDIMIENTO

- Uno a la vez los miembros sugieren las causas probables del problema, obteniendo sus ideas de una tormenta de ideas y - de descubrimiento de hechos.
- El líder registra las causas en el diagrama o en un rotafolio por categorías.

En la siguiente página, se presenta el diagrama (tabla 4) de causa y efecto, en el cual a través de aportaciones de todos los profesores se plasman categorías específicas del problema a resolver "la reprobación", tales categorías son:

- Inasistencia, incumplimiento, bajo índice de aprobación y -- aprovechamiento, desinterés, falta de motivación en el aula y carencia de material didáctico, de los cuales surgen causas externas e internas, y todas convergen en que existe la reprobación elevada.

DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO



De las causas anteriores, se acordó que se ahondara en la deficiencia que existe en los alumnos por falta de técnicas de estudio, lo cual observamos los profesores de manera general que es una limitante no solo para nuestros alumnos, sino en todos los niveles, hasta en nosotros mismos.

Por ello, se determinó que era urgente que los alumnos contarán con técnicas que les ayudaran a saber cómo cuándo, dónde - qué, con qué, en cuanto a herramientas de aprendizaje. Se - - acordó por consenso que cada uno de nosotros aportáramos material de apoyo al estudio, para así recopilar una antología a - la cuál los estudiantes tendrán acceso cuando la requieran. -- Asimismo, se comentó que era necesario profundizar en las técnicas y métodos de investigación, las cuales son indispensables para la realización de tareas, ensayos sesiones bibliográficas, investigaciones en proyectos, esquematizaciones, - - etc. enseñando a los alumnos a realizar trabajos de calidad.

Esta experiencia para todos los integrantes fué nueva, ya que nos dió la posibilidad de comunicarnos todos los integrantes - del equipo de trabajo en la solución propositiva de un problema común, reconocer las múltiples facetas de un mismo problema a la vez de que es posible resolver un problema de múltiples - maneras, aparte de que no estábamos acostumbrados a trabajar - de manera colectiva en la solución de problemas, el círculo -- es nuevo, pero lo que hemos aprendido en las pocas sesiones -- que hemos tenido nos hacen tener la seguridad de que día a día encontraremos soluciones en forma colectiva que irán mejorando el proceso de enseñanza aprendizaje.

V. PROPUESTA PARA LA APLICACION DEL CONTROL DE CALIDAD TOTAL EN EL AREA DE ORIENTACION EDUCATIVA

ANTECEDENTES

El campo de acción de la Orientación Educativa en las escuelas preparatorias oficiales del Estado de México, aún no está bien definido; desde 1982, no se había modificado el plan de estudios en estas instituciones y fué hasta 1994, cuando se convocó a profesores horas clases, orientadores y directivos a un foro a nivel estatal, llamado "Análisis situacional del Bachillerato Propedeúctico Estatal", realizado en la Ciudad de Toluca, en el mes de abril de 1994, el objetivo del foro, fué hacer un diagnóstico del bachillerato propedeúctico desarrollado en las instituciones, en el cual, se intercambiaron diversos puntos de vista y opiniones hacia años atrás. Afortunadamente yo fui la persona que asistió a dicho foro, ya que había otros dos orientadores educativos, que querían hacerlo. Ahí pude tener un panorama más amplio acerca de las problemáticas, con las que se encontraban cada una de las partes que conforman al sistema, pero pude observar que muchos profesores estaban disgustados, porque el planteamiento de la modificación de planes y programas ya estaba previamente planeado, por las autoridades y solamente se nos convocaba a "legitimar", las modificaciones que las autoridades ya habían realizado, Entonces, hubo debates a favor y en contra del cambio del plan de estudios y de la estructura curricular. Dentro de las observaciones que mencionaron fueron las siguientes:

- 1.- "Es perjudicial hacer un cambio en la estructura curricular, sin determinar previamente en qué está fallando la aplicación del plan de estudios".

2.- "Sin recursos económicos, para las escuelas, no se puede llevar a cabo un cambio, como es el que plantean las autoridades, ya que empezando por el sueldo de los profesores, no hay tiempo para dedicarlo exclusivamente a los estudiantes y los maestros buscan dobles turnos".

3.- "El Gobierno del Estado de México, no ha sido capaz de -- estructurar un plan de estudios útil, el cual, redunde en que los egresados de nuestras escuelas del nivel medio superior, -- puedan tener acceso al nivel superior".

4.- "En lo que respecta a la relación antecedente - conse- -- cuente, en ciertas materias por ejemplo: Química Orgánica - - y Química Biológicas, no existe coherencia, ya que en el plan de estudios aparecen simultáneamente en un semestre, y debido a su complejidad, necesitarían de un curso más extenso, para- cada materia por separado".

5.- "En el área de Orientación, se observa el problema de sa- turación de conocimientos y actividades, las cuales, son difí- ciles de distribuir a lo largo del ciclo escolar, tomando en- cuenta el exceso de trabajo administrativo, que se tiene que- realizar el orientador".

6.- "Se aprecia una falta de interés hacia la orientación, y- ésto se debe a una mínima información que se tiene acerca de- los objetivos y fines de dicha área".

7.- "Hace falta una definición de las funciones del Orienta- -- dor Educativo, ya que solo nos regimos por los reglamentos -- que emanan de la Normal del Estado de México, y no existen -- funciogramas y reglamentos propios para el Bachillerato".

Se concluyó en los diferentes sectores del nivel medio supe--

rior, que si era necesario un cambio en los objetivos del---
 Bachillerato, así como en su estructura curricular; las auto-
 ridades educativas encontraron en diferentes personajes el --
 apoyo y la asesoría necesarias para comenzar a abatir, poco a
 poco la resistencia al cambio. A partir de ahí, se han reali-
 zado diversas reuniones de orientadores, para analizar, cues-
 tionar y explicar los resultados en la operatividad del - - -
 D.O.R.O.E. (Documento Rector de Orientación Educativa).

EL DOROE (Documento Rector de Orientación Educativa), es un -
 nuevo programa, de las Preparatorias Oficiales del Estado de
 México que contiene los fundamentos, objetivos y la estructu-
 ra curricular del programa de orientación educativa.

Su elaboración, se inscribe en el proceso de reforma, que se-
 produjo en la implantación del sistema curricular. Además el-
 programa considera el proceso que ha tenido la orientación --
 educativa en el Estado y se recuperaron propuestas y diagnós-
 ticos respecto a la situación que guarda la Orientación Edu-
 cativa, en el País. No obstante, en el documento rector de --
 orientación educativa, se plantea que no es un trabajo termi-
 nado y que día con día se irá mejorando, a través de la opera-
 tividad y la experiencia de los actores involucrados en el --
 servicio.

El Doroe, concibe a la Orientación Educativa, como una mani-
 festación de una actitud dispuesta, en donde los aspectos dis-
 tintivos son: el interés, la solidaridad, tolerancia, preocu-
 pación y experiencia, valores que debe tener un orientador. -
 De esta forma, se puede orientar a quien lo necesita, ya sea-
 para ubicar a la persona en una situación adecuada o hacerle-
 consciente de las consecuencias de tomar decisiones incorrec-

tas, es decir, brindar al usuario del servicio, las diferentes alternativas a la solución de sus problemas. La orientación, no solo proporciona la información específica, sino que se involucra solidariamente y con gran interés, proyectando - y esperando los mejores resultados de su asesoría en el futuro y con quienes así lo requieran.

El programa también nos hace referencia a que no existen dos tipos de orientación, la formal y la incidental. La formal se da en las escuelas en forma de orientación educativa, vocacional o profesional. Este tipo de orientación está sujeta a los intereses institucionales de la escuela, y corresponde a los intereses de una determinada concepción, de política educativa, obedeciendo a un currículum específico, cumpliendo así -- las funciones de integración del alumno a la escuela, selección social y asignación de roles productivos, para la reproducción del sistema social y económico.

Otro tipo de orientación, es la incidental, y ésta es producto de la socialización y la cultura, responde a las distintas concepciones y valores que tienen respectivamente las clases-sociales. Esta clase de orientación, está basada en la experiencia y el sentido común y está directamente relacionada a los valores que el joven tiene y a los fines que éste persigue con la educación. (12)

Analizando los dos tipos de orientación, existentes, se puede concluir que el orientador, no es, únicamente quién está apto para orientar, sino que cualquier agente, que puede influir - en la vida de un ser humano, puede ser tan poderoso como el profesional de la escuela.

El documento Rector de Orientación Educativa, define al orien

tador educativo como un educador especializado, que ofrece un servicio académico de apoyo directo al desarrollo de las competencias, habilidades y los valores del Bachiller; lo concibe como un asesor importante en la elección vocacional, profesional del alumno y a su proyecto de vida.

A dicha concepción se tratan de incorporar aportes teóricos que puedan aprovechar las capacidades del sujeto, y en este sentido, el programa marca la formación de grupos de control.

LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN LA ORIENTACION EDUCATIVA:

UNA PROPUESTA PARA MEJORAR

No hay manera de reestructurar una escuela que asegure que todos los alumnos salgan ganando y que nadie perderá, más que haciendo a un lado nuestro modelo actual de escuela, la burocracia administrativa que existe, ahoga el trabajo creativo en las instituciones educativas, la corrupción endémica a todos los niveles del proceso educativo, los métodos de enseñanza dominantes y nada creativos, la eterna resistencia al cambio por parte de los diferentes actores del proceso de enseñanza-aprendizaje, tienen como base y fin el fracaso eterno y necesario del alumno. (13)

Reconoceremos también que nuestra estructura socioeconómica no es igualitaria, y que en cambio en las escuelas se repro-

(13) W. ENGLISH, FENWICK. CALIDAD TOTAL EN LA EDUCACION

ducen o se agudizan esas diferencias de clase y la educación - es parte hegemónica en la formación profesional y educativa - del alumno. (14) Pero no dedicaré más tiempo a relatar esas - deficiencias en el ámbito educativo, que sería una tarea inútil tratar de solucionarla en estos momentos ya que no está - en mis posibilidades. Por lo que sería mejor tratar de inci-- dir en la construcción de alternativas innovadoras que apor-- ten soluciones desde donde se originan las causas de los pro-- blemas.

El norteamericano W. Edwards Deming, propuso en muchas compa-- ñías norteamericanas, la implantación de conceptos de Adminis-- tración de Calidad Total; y la educación, no queda exenta de recuperar esta filosofía.

Las ideas de Deming, van más allá de la simple reestructura-- ción de las escuelas y propone que en lugar de éstas, existan sitios de aprendizaje implementado en ellas la filosofía de - trabajar la Calidad Total en la Educación.

En este sentido mi propuesta específica reside en que se le - de verdaderamente la atención adecuada a los procesos educati-- vos y a los alumnos, y de ahí se derivarán hacia otros, como-- son las relaciones familiares, escolares, grupales y en gene-- ral, con la sociedad.

(14) BORDIEU, PIERRE. LA ESCUELA COMO FUERZA CONSERVADORA: DESIGUALDADES ESCOLARES Y CULTURALES, EN LA NUEVA SOCIOLOGIA DE LA EDUCACION. ANTOLOGIA PREPARADA POR PATRICIA-DE LEONARDO. EDIT. EL CABALLITO, SEP. P. 106

Mi mayor preocupación en estos momentos se sitúa en la simulación que diariamente vemos en el ámbito educativo, donde los profesores simulan que enseñan y los alumnos que aprenden, no se denuncia en ningún lado, sin embargo, existe y está latente, y ésta forma tradicional de conocer el problema es común, pero nadie hace algo realmente para resolverlo.

Para tratar de disminuir las causas que provocan la simulación, propongo que se refuerce el trabajo de los círculos de calidad con todo el personal docente, administrativo y estudiantil, pero además la formación del círculo de calidad en el área de orientación educativa, donde emanen nuevas formas de abordar y resolver los problemas existentes, o mejor dicho de evitarlos, y que el papel del orientador sea realmente funcional en las escuelas dejando ya totalmente de lado el trabajo de escritorio que sólo legitima el trabajo burocrático de los funcionarios.

Por ello, nosotros como Orientadores debemos de utilizar las técnicas de los círculos de calidad, que mejorarán día a día nuestro trabajo y el servicio a nuestros alumnos y en la sociedad en general.

En nuestra escuela se ha implantado ya los círculos de calidad, y hemos buscado bibliografía al respecto, pero nos encontramos con que la mayor parte de ésta está referida a empresas manufactureras y de hecho, los ejemplos que citan, se relacionan con ese tipo de industrias. Algunos autores sólo mencionan que si los círculos de calidad son aplicables a las empresas, a lo cual argumentan que es factible.

Es evidente que hay prejuicios al respecto, ya que hay diferen

cias en los procesos productivos por ser diferentes, pero también hay semejanzas como para darse cuenta de que la calidad total es factible en ambos.

En efecto, productos y servicios son dos cosas muy diferentes. Los primeros son el resultado del desarrollo de un proceso -- que combina mano de obra, maquinaria e insumos y a través del cual se le agrega valor a éstos últimos convirtiéndolos en bienes útiles, por el contrario, los servicios son el resultado de una o varias actividades del hombre que se traducen en un valor agregado que no tiene una expresión material. -- (15)

Sin embargo, el autor concluye que sí son aplicables los conceptos y herramientas de la calidad total, siempre y cuando el objetivo primordial sea lograr la mejoría en cualquier tipo de actividad.

Para lograr lo anterior, propongo seguir un proceso creativo-de solución de problemas, el cual especifique un procedimiento lógico a seguir, con la finalidad de alcanzar una solución en los problemas y carencias propias del área de orientación-educativa.

Para ello es necesario la utilización de cuestionamientos que ayuden al orientador en cada etapa del proceso. Las herramientas más simples son normalmente preguntas: cómo, qué, cuándo, dónde y porqué. Pero la más indispensable es la mente humana, y la creatividad que ésta genere para elaborar ideas, organizarlas y luego centrarse en la mejor.

(15) ACLE, TOMASINI ALFREDO. RETOS Y RIESGOS DE LA CALIDAD-TOTAL. EIDT. GRIJALBO. MEX. 1994 P.P. 128-130

EL PROCESO CREATIVO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMBINA:

- Un proceso a seguir
- Técnicas que ayudan al proceso
- La utilización del pensamiento divergente-convergente para generar primero ideas creativas y luego centrarse en ellas de manera analítica. Entendiendo como pensamiento divergente a la generación de un número de ideas creativas. En este caso, la técnica de tormenta de ideas y los diagramas de causa y efecto son útiles herramientas que utiliza el círculo de calidad para encontrar los problemas identificar las causas, buscar soluciones e ideas, e implantar los pasos del plan. El pensamiento convergente es el proceso de pensamiento complementario que consiste en seleccionar la mejor idea de las resultantes del proceso divergente; - es lógico y analítico. El análisis de Pareto y la clasificación y consenso son dos ejemplos de técnicas de pensamiento convergente que usa el círculo para aislar un problema bien definido y su mejor solución. (16)

Para ello es necesario seguir los diez pasos del proceso creativo de solución de problemas los cuales son:

- 1.- Búsqueda del problema - Utilización del pensamiento divergente-convergente
- 2.- Búsqueda de los hechos - Generar posibles respuestas - - (qué, cómo, cuándo, dónde, por qué, cuánto, cuántos.

(16) BERRY, THOMAS H. COMO GERENCIAR LA TRANSFORMACION HACIA LA CALIDAD TOTAL. EDIT. MC GRAW HILL TOMO III, BOGOTA - COLOMBIA, 1994 P.P. 28-31

- 3.- Planteamiento específico del problema.- El círculo mediante el consenso converge en un planteamiento específico del problema.
- 4.- Identificación de las causas.- Con la técnica del por qué se analizan las causas potenciales para después verificarlas por medio del diagrama de Pareto.
- 5.- Recopilación de datos.- Se separan las causas vitales de las triviales para recoger datos.
- 6.- Análisis de Pareto.- Se realiza el diagrama de Pareto para obtener los porcentajes y visualizar mejor los datos.
- 7.- Búsqueda de la idea-solución.- Mediante el proceso divergente (lluvia de ideas) se obtienen diferentes soluciones, después mediante consenso se elige la más adecuada.
- 8.- Análisis del campo de fuerza.- Se visualizan las diferentes consecuencias que puede ocasionar la solución propuesta.
- 9.- Plan de implantación.- Es la elaboración del plan por escrito.
- 10.- Presentación gerencial.- Se presenta la propuesta para obtener el reconocimiento y la autorización.

Así en la escuela se plantea que los problemas que son inherentes a la Orientación se traten de resolver mediante el consenso de los participantes, (Orientadores educativos a cargo de grupos de primer grado, segundo y tercer grado), y la utilización de la filosofía de la calidad será un buen medio para llegar a aportar buenas propuestas que pronto se reflejarán en los alumnos.

En la Preparatoria se cuenta con un equipo de 3 orientadores los cuales estamos de acuerdo con las técnicas, métodos y beneficios que nos puede redituvar dicha filosofía. Esto se -

facilita porque nosotros como administradores y técnicos de la educación, buscamos la optimización de los procesos, por ejemplo, si detectamos que existen problemas en los grupos, trataremos de atacar a éstos desde sus causas y no el problema en sí. El aprendizaje de los alumnos puede tener una mejora considerable si se concientiza al profesor de que no estamos en una competencia por las calificaciones de los alumnos, ya que se da una división entre ellos, lo cual causa las desigualdades académicas en los alumnos, y legitiman que haya perdedores y ganadores, por lo que algunos siempre estarán en -- desventaja no solo en la escuela, sino en otros aspectos de su vida cotidiana. De ésta manera, los alumnos son instruídos para aceptar las desigualdades como "naturales".

También se propone que se abandonen prácticas que son propias de los prefectos en las escuelas, que en cambio se realicen -- entrevistas con los alumnos que estén afectando de manera con tínua la vida de la institución, y que no tengamos que realizar "el trabajo sucio", que es el de levantar reportes y acusarlos con los padres de familia, porque ésta práctica da un -- toque de desprestigio a la actividad de la Orientación educativa.

Los problemas de conducta generalmente no son analizados con -- detenimiento, en cambio los jóvenes que inciden en romper con los reglamentos son inmediatamente rechazados por los profesores, el orientador y algunos de sus compañeros, llegando al -- grado de que el profesor muchas veces prefiere deshacerse de -- él manteniéndolo fuera del aula.

Desde mi punto de vista, ésta tradición es altamente violenta e injusta, ya que nuestra tarea reside en servir a los estu--

diantes, y no al contrario. Por ello, es indispensable que en conjunto los orientadores y maestros busquemos la solución --- más adecuada a éste tipo de conflictos.

Por otro lado, considero que no es ético pasarse el tiempo llenando formatos en el expediente de Orientación del alumno, solo para demostrar a la supervisión que se está trabajando. En lugar de éstas actividades deberíamos tener la tarea asignada de realizar investigaciones constantes de la realidad que estamos viviendo. Esto es fundamental si tenemos en cuenta que muchas veces fabricamos sueños irrealizables en los alumnos, sin tener en consideración la situación económica, social y política y cultural que se vive en nuestro país, y esto lo podemos hacer factible cuando nuestros alumnos sean partícipes de la planeación de asignaturas que se lleva a cabo sin tomar en cuenta su opinión.

Tomando estas medidas en consideración, es posible llegar a -- tener resultados esperados, los cuales no tendremos sin la voluntad que tengamos para reconocer que tenemos carencias en exceso, las cuales repercuten en el servicio que estamos brindando, y que estas carencias las podemos desaparecer gradualmente con paciencia y sencillez, aprovechando que la Dirección nos pide opinión para tomar decisiones, ventaja que en pocas escuelas se observa.

Finalmente, concluyo con un comentario de un destacado personaje de la orientación educativa en nuestro país:

"No obstante de las limitaciones y la marginalidad que tiene la orientación educativa, el proyecto de reconversión le ha -- asignado dos funciones que si bien no le son ajenas al orientador, alcanzan una mayor posición en ésta etapa histórica, --

ellas son: Su contribución definida y directa en el logro de la excelencia educativa y su participación en la formación de círculos de calidad, en la escuela. (17)

(17) MUÑOZ, RIVEROHL BERNARDO A.

LA RECONVERSION EN LA ORIENTACION EDUCATIVA. EN ORIEN--
TAM, REVISTA DE ORIENTACION EDUCATIVA. UNIVERSIDAD AUTO
NOMA DE TAMAULIPAS, AÑO I, No. 1, JUNIO 1992.

CONCLUSIONES:

Ante el estado de indefinición que se vive dentro de la práctica de la Orientación Educativa, corresponde al Orientador - y a la Sociedad Mexicana ofrecer alternativas que transformen los vicios del sistema educativo, los cuales han contribuido al desprestigio y mala fama que se tiene del quehacer del - - Orientador en las Escuelas Preparatorias Oficiales del Estado de México.

En este sentido hago mención de que se obliga al Orientador - a tomar el papel de conserje, secretario, prefecto, docente, psicólogo, cobrador y consejero entre otras actividades, y -- que se desconoce el motivo por el cual no existen funciones - explícitamente para orientadores del nivel Medio Superior, si no que tengamos que ajustarnos al reglamento de Escuelas Normales, siendo que ya no se ajusta a las necesidades del nivel

También es criticable la situación de que el Orientador tenga que aplicar e interpretar test que muchas veces no están a -- nuestro alcance, y aún cuando estuvieran, no tenemos la suficiente capacidad de interpretarlos debidamente. Aunado a ésto el trabajo administrativo en exceso repercute necesariamente en la falta de atención a los grupos, por lo cual es necesaria la planificación y organización adecuadas, las cuales contribuyen a hacer más eficientes las labores identificando las causas de las problemáticas que se presenten o que no permitan el buen desarrollo de las actividades escolares.

La Orientación Educativa deberá adquirir características que le otorguen un significado más concreto de tal manera que le permitan una inserción institucional más precisa y relaciona-

da tanto con el área de la educación como de la planeación a nivel nacional.

La labor del orientador debe ser preventiva, para lo cual es importante que el orientador cuente con una sólida preparación en el área educativa, política, económica y social, de tal forma que pueda establecer una vinculación con áreas de trabajo y desarrollo potencial.

Sistematizar y poner en práctica aquellos métodos y técnicos como los círculos de calidad, los cuales puedan delimitar cuales son los problemas inmediatos y aquellos que pudieran plantearse a mediano y largo plazo, para así poder aplicar los beneficios del control de calidad en nuestros "clientes" más importantes: nuestros alumnos.

berán establecer permanentemente cursos especiales de actualización y mejoramiento profesional para maestros de educación preescolar y primaria.

ARTICULO 46.— Los cursos que se impartan estarán de acuerdo con las necesidades que marca la reforma educativa.

ARTICULO 47.— La duración y horario de los cursos serán propuestos por la dirección de la escuela normal y aprobados por el Departamento de Educación Superior.

ARTICULO 48.— Al término de cada curso, previa evaluación, se otorgará constancia de asistencia señalando el número de horas de que consistió el curso.

C) SECCION DE PSICOPEDAGOGIA

ARTICULO 49.— La sección de psicopedagogía deberá crear un ambiente favorable que facilite la comprensión de los miembros de la institución: directivos, docentes, directores administrativos y manuales, esta sección atenderá

los siguientes servicios:

- a) De orientación.
- b) De psicotécnica pedagógica.
- c) De trabajo social.
- d) De investigación pedagógica.
- e) Médico.

ARTICULO 50.— El servicio de orientación proporcionará una permanente y eficaz atención en los aspectos de orientación educativa, vocacional y profesional, considerando las siguientes actividades:

- a) Ayudar al proceso de adaptación del alumno a la escuela para que se asegure el mejor índice de aprovechamiento dentro de la misma.
- b) Asistir al alumno en el proceso que le permite alcanzar su madurez emocional.
- c) Detectar oportunamente los problemas de los alumnos y buscar una pronta y adecuada solución.
- d) Promover un alto grado de aprovechamiento escolar primordialmente a través de la forma-

ción de índices de estudio.

e) Promover la idea de que el alumno se identifique y afianzar en la carrera que ha elegido, o bien, haga la reafirmación cuando se invierte por otro campo profesional.

f) Desarrollar el programa oficial de orientación educativa y vocacional.

g) Ayudar a la integración del alumno normalista para que proyecte sus potencialidades a sí mismo y a la comunidad.

h) Orientar al alumnado para que tenga una correcta presentación personal.

i) Auxiliar en los aspectos administrativos, de acuerdo a las necesidades de cada escuela.

ARTICULO 51.— El servicio de psicotécnica pedagógica, realizará las siguientes actividades:

a) Colaborar en la tarea de hacer una minuciosa selección de alumnos aspirantes a cursar la carrera de profesor de educación preescolar y primaria.

b) Seleccionar las técnicas psicométricas, psicológicas y sociométricas más idóneas para realizar los trabajos de selección y clasificación de alumnos.

c) Estudiar la conveniencia de crear grupos experimentales.

d) Analizar las mediciones y evaluaciones parciales, finales y de regularización que se realicen en la institución, para hacer estudios del aprovechamiento escolar.

e) Revisar los medios de evaluación utilizados por los profesores, descartando aquellos que no reúnan los requisitos psuocuecos.

f) Detectar los problemas de aprovechamiento aplicando las medidas adecuadas para resolverlos.

ARTICULO 52.— El servicio de trabajo social, realizará las siguientes actividades:

a) Investigar la situación socioeconómica del alumnado normalista.

b) Proporcionar asistencia social permanente y eficaz en la atención de casos problema de aprovechamiento y deserción escolar.

c) Seleccionar a los alumnos que requieran beca o pensión, para que sean propuestos a la Dirección de Educación Pública.

d) Realizar campañas, visitas domiciliarias, es-

realizaciones socioeconómicas, informes y entrevistas con los padres de familia y actividades inter y extracolegiales, para propiciar el mejoramiento de las condiciones personales de los alumnos.

ARTICULO 53.—El servicio de investigación pedagógica se cubrirá a través de un equipo de maestros y de las academias correspondientes, que las normales propiciarán e impulsarán, provocando toda serie de tareas que conduzcan a la investigación en diferentes niveles, según el grado de desarrollo de las instituciones.

ARTICULO 54.— El servicio médico, realizará las siguientes actividades:

- a) Proporcionar una atención permanente en relación con los disintos problemas de salud del estudiantado.
- b) Detectar los casos de enfermedades, deficiencias físicas y trastornos de salud en general, para darles solución.
- c) Prestar ayuda pronta y efectiva en casos de accidente de algún miembro de la comuni.

dad escolar, con acciones programadas por la institución.

d) Buscar la ayuda de instituciones de salud pública para la solución de problemas en donde se requiera intervención quirúrgica, reclusión en hospitales, así como tratamientos especiales.

e) Realizar orientaciones y conferencias de prevención de enfermedades y accidentes al alumnado en general y padres de familia.

D) SECCIÓN DE TITULACION,

ARTICULO 55.— En cada escuela normal funcionará una sección de titulación, que atenderá las siguientes actividades:

- a) Elaborar los materiales de tipo técnico, que instrumenten la realización del servicio social y el examen profesional.
- b) Asesorar a las personas que lo soliciten, en lo relativo a las actividades que deben cumplir previamente a la presentación de su examen profesional.
- c) Colaborar con la dirección del plantel, en la

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ACLE, TOMASINI ALFREDO. RETOS Y RIESGOS DE LA CALIDAD -- TOTAL. EDIT. GRIJALBO. MEXICO, 1994
- 2.- BARRA, RALPH. CIRCULOS DE CALIDAD EN OPERACION. EDIT. MC GRAW HILL, MEXICO, 1985
- 3.- BORDIEU, PIERRE. LA ESCUELA COMO FUERZA CONSERVADORA: DESIGUALDADES ESCOLARES Y CULTURALES, EN LA NUEVA SOCIOLOGIA DE LA EDUCACION, ANTOLOGIA PREPARADA POR PATRICIA-DE LEONARDO. EDIT. EL CABALLITO, SEP. 1986
- 4.- DOCUMENTO RECTOR DE ORIENTACION EDUCATIVA. GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO, SECRETARIA DE EDUCACION, CULTURA Y BIENESTAR SOCIAL. DEPARTAMENTO DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR. TOLUCA, MEX. 1994.
- 5.- H. BERRY, THOMAS. COMO GERENCIAR LA TRANSFORMACION HACIA LA CALIDAD TOTAL. TOMO III. EDIT. MC. GRAW HILL, BOGOTA, COLOMBIA. 1994
- 6.- MUÑOZ, RIVEROHL BERNARDO A. LA RECONVERSION EN LA ORIENTACION EDUCATIVA. EN ORIENTAM, REVISTA DE ORIENTACION -- EDUCATIVA. UNIVERSIDAD AUTONOMA DE TAMAULIPAS AÑO I No. 1 JUNIO 1992 CD. VICTORIA TAMS. MEX.
- 7.- KAORU, ISHIKAWA. ¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?, LA MODALIDAD JAPONESA. EDIT. NORMA. BOGOTA, COLOMBIA, - 1994.
- 8.- W. ENGLISH , FENWICK. CALIDAD TOTAL EN LA EDUCACION. EDIT. EDAMEX, MEX. D. F. 1994.