

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO

PROGRAMA DE TITILACIÓN PARA EGRESADOS PLAN 1979  
OPCIÓN: RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

✓  
“ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE SUPERVISIÓN EN PLANTELES  
CONALEP”

TESINA: Presentada para obtener el título de

LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA DE LA EDUCACIÓN

AUTOR: Gumaro Hernández Heredia

ASESOR: Profra. Angeles Castillo Flores



MÉXICO, D.F. OCTUBRE DE 1996

A mi profesora Angeles Castillo Flores  
Con profundo respeto y admiración  
por el esfuerzo compartido en este  
trabajo

### Círculos

Que curioso todo es un círculo  
la tierra,  
las estrellas,  
las galaxias,  
la cadena alimenticia,  
el mismo ciclo de la vida,  
en fin, tu amor  
dando vueltas sobre mí.

**G. H. H.**

**ANÁLISIS DEL  
PROGRAMA DE SUPERVISIÓN  
EN PLANTELES  
CONALEP**

**GUMARO HERNÁNDEZ HEREDIA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
MÉXICO, D.F.**

**CONALEP**

**(COLEGIO NACIONAL DE EDUCACIÓN PROFESIONAL TÉCNICA)**

**AV. CONALEP No. 5  
COLONIA LÁZARO CARDANES  
METEPEC, EDO. DE MÉXICO  
C.P. 52140**

**CONALEP**

**U P A C E**

**(UNIDAD DE PROMOCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD  
EDUCATIVA)**

**AV. PATRIOTISMO No. 889  
COL. INSURGENTES  
MIXCOAC  
MÉXICO, D.F.  
C.P. 03010**

## INDICE

	Página
Introducción .....	1
Descripción de la Experiencia Laboral, Cargo Desempeñado .....	5
Funciones que Realicé Durante mi Instancia Laboral en la Dirección de UPACE .....	7
Visión Sociológica del Sistema Educativo CONALEP.....	12
Calidad desde el punto de vista del CONALEP .....	13
Aspectos de la Filosofía de la Calidad Educativa del CONALEP analizado a través de la teoría del “Capital Humano” .....	17
Sugerencias para la Organización de los Comités de Aseguramiento de la Calidad Educativa, caso CONALEP .....	21
Una Propuesta para Eficientar la Supervisión en los Planteles CONALEP .....	27
Antecedentes y Conceptos de la Calidad Total .....	31
La Calidad de la Educación .....	37
La Calidad en el Plantel y su Contexto .....	46
Aspectos que Determinan la Calidad Educativa .....	52
La Calidad en el Servicio Inicia Cuando Reconocemos que hay Errores .....	56
Las Reuniones de Balance Operativo y Autoformación .....	64
Bibliografía .....	69

## **INTRODUCCIÓN**

El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, congruentemente con su misión de contribuir al desarrollo nacional a través de la formación de recursos humanos para el trabajo, llevó a cabo una profunda transformación de su modelo educativo a fin de responder a los nuevos requerimientos del aparato productivo, impulsando así su participación en la modernización de México.

En este marco, y a través de las reformas institucionales, surge el Modelo Educativo integral, en el cual se estableció el esquema general de trabajo, y que organiza a la totalidad de las tareas académico-administrativas realizadas en la institución, en todos los planteles, con un orientación que funcionará al conjunto de su estructura orgánica en los niveles regional, estatal y nacional.

Este modelo subyace como eje fundamental en todos los planteles CONALEP, y es el de asegurar la calidad de la formación de los recursos humanos para el trabajo, razón de ser del colegio. Este eje tiene como principal función promover que todas las acciones realizadas en el colegio, estén dirigidas a mejorar la calidad de los servicios que ofrece, la institución con el fin de fortalecer las acciones dirigidas a perfeccionar la competencia y la excelencia de sus egresados en el mercado de trabajo, siendo congruente con los objetivos de esta institución en cuanto a la vinculación, educación-sistema productivo.

Para lograrlo el colegio institucionaliza el proceso de la implantación de la calidad total educativa, en el marco de su Sistema de Promoción de Aseguramiento de la Calidad Educativa, que contemple los diversos factores que intervienen y determinan las bases para el fortalecimiento y mejora del quehacer educativo de la institución.

### **El objetivo del CONALEP para promover la calidad educativa**

Promover el mejoramiento continuo de la Calidad Educativa, mediante la creación de una Cultura de Calidad, a través de la reorientación (Administrativa y Académica) y en general de toda la comunidad del CONALEP, de tal manera, que permita la realización de un trabajo de excelencia en equipo, en todos los niveles que lo conforman.

### **Funciones del CONALEP para la aplicación de la Filosofía de la Calidad Educativa en sus planteles**

Con base en las reformas del Estatuto Orgánico del Colegio Nacional de Educación Técnica, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 3 de junio

de 1994, se integra institucionalmente en el contexto de las áreas corporativas, La Unidad de Promoción de Aseguramiento de la Calidad Educativa, la cual para su operación estratégica se configura en un Sistema asignándosele las siguientes funciones:

- Promover el aseguramiento de la calidad del servicio educativo, objeto del Colegio.
- Establecer los Comités de Aseguramiento de la Calidad Educativa, por área de Actividad Económica.
- Realización a través de los Comités, estudios sobre la pertinencia y vigilancia del diseño curricular.
- Integrar Comités Multidisciplinarios de Promoción de la Calidad Educativa, en cada plantel.
- Realizar estudios sobre planeación, estructuración y evaluación de los planes y programas de estudio.
- ***Realizar supervisión y asesoría técnico-académica en los planteles a fin de evaluar los servicios educativos y proponer acciones para mejorar su calidad.***
- ***Supervisar y promover la elaboración de material didáctico de apoyo, a fin de que cubra los requisitos de la calidad académica.***
- ***Promover y supervisar programas de formación y actualización del docente.***
- ***Estudiar y promover sistemas de evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje y evaluación educativa.***
- Evaluar con el sector productivo por área de actividad económica los perfiles profesionales de los egresados.
- Proporcionar formación y actualización sobre los aseguramientos de la Calidad Educativa en todas las áreas y planteles del colegio, a fin de involucrarlos con los objetivos del programa.

Finalmente, es tarea permanente de este sistema, a través de sus programas, promover y proporcionar formación y actualización sobre aseguramiento de la calidad educativa al personal de todas las áreas y planteles del colegio, a fin de involucrarlos en los objetivos del sistema; es decir, la trascendencia de la

formación continua estriba en que la calidad educativa no es una cuestión de tecnología y de mejores equipos, sino de actitud y motivación del personal.

Este sistema dio origen a los siguientes programas:

- Comités de Promoción de Aseguramiento de la Calidad Educativa por Arrea de Actividad Económica.
- Comités Escolares de Aseguramiento de la Calidad Educativa.
- Supervisión y Asistencia Técnico-Académica.

Que ésta última es la que nos interesa para el estudio en cuestión.

### **Programa de Supervisión y Asistencia Técnico-Académica**

Este programa tiene como finalidad plantear estrategias y acciones tendientes a fortalecer y mejorar los diferentes componentes de los programas académicos del Modelo Educativo Integral, a través de los resultados obtenidos y la detección de la problemática, que permitan promover la participación de la comunidad del CONALEP, y dar alternativas de solución.

Además el programa busca identificar problemas, pero también quiere plantear y aplicar soluciones, por lo que se cambia radicalmente la visión de la supervisión, caracterizada por vigilar y sancionar, por otra, cuya misión es la ayudar a mejorar los procesos educativos, apoyando a los directamente involucrados en el desempeño de esa función.

No busca exhibir, sino contribuir, no lamentar, sino proponer, no imponer una solución sino participar en ella.

La operación de este programa se realiza a través de los siguientes proyectos.

- La supervisión académica concebida como un medio que permita identificar los problemas y proponer soluciones conjuntas en coordinación con los Comités Escolares y los equipos específicos de trabajo.
- Asistencia técnico-académica, entendiéndola como un proceso retroalimentador inmediato y mediato, que contribuirá a solucionar la problemática detectada, con la participación de la propia comunidad escolar.
- La evaluación del programa, plantea comparar los resultados alcanzados con los parámetros o estándares definidos, para todas y cada una de las acciones

desarrolladas en los planteles y Oficinas Nacionales, retroalimentando el proceso educativo, teniendo como norma permanente elevar la calidad.

Desafortunadamente todo lo anterior no se cumple con la efectividad que el CONALEP quisiera.

Por lo que como Sociólogo de la Educación inmerso en el ámbito laboral del colegio me permito proponer algunas sugerencias para eficientar la supervisión de los planteles CONALEP.

## **DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA LABORAL**

### **CARGO DESEMPEÑADO**

Supervisor a Nivel Nacional de planteles CONALEP, perteneciente a UPACE  
(Unidad de Promoción de Aseguramiento de la Calidad Educativa)

Dirección Descentralizada de Oficinas Nacionales.  
Ubicado en Av. Patriotismo No. 889  
Colonia Insurgentes Mixcoac  
México, D.F.

El motivo de la ubicación geográfica de esta Dirección, es dar oportuna atención a los requerimientos solicitados por los planteles establecidos en el D.F. y zona conurbada ya que en estos dos lugares se encuentra centralizada la mayoría de los planteles CONALEP, de donde los supervisores podrán desplazarse con mayor facilidad hacia los mismos.

El ingreso laborar en ésta institución fue el 3 de mayo de 1994 por una convocatoria a profesionistas en la educación por medio de la Universidad Pedagógica Nacional.

Mandando esta a más de treinta profesionistas que asistieron a realizar solicitud y examen de conocimientos, tuve la fortuna de haber sido llamado a laborar en ésta nueva dirección, y formar parte del equipo multidisciplinario de profesionistas encargados del Proyecto de la Calidad Total en la Práctica Educativa para CONALEP.

Creo que fui electo para participar en el equipo multidisciplinario por tener experiencia en empleos anteriores a fines a los propósitos del trabajo como fueron Promotor-DIF, de Programas de Asistencia Social, Docente de Secundaria y Subdirector de Secundaria, y lo más importante ser profesionista en el área educativa como parte fundamental para formar parte del equipo de trabajo.

Cabe mencionar, que solo dos de los profesionistas teníamos formación en educación (Pedagoga y Sociólogo de la Educación), en su mayoría el equipo de trabajo se componía de Ingenieros, Administradores, Arquitectos, Médicos, Odontólogos, Abogados y una Psicóloga todos ellos egresados del Instituto Politécnico Nacional excepto la Psicóloga y la Pedagoga que eran egresadas de la UNAM.

Percibiendo en un principio \$1000.00 mensuales por concepto de mis honorarios y los cinco meses posteriores con un aumento de \$2000.00 ascendiendo a

\$3000.00 mensuales en los dos últimos dos meses mis honorarios ascendieron a \$6000.00 desafortunadamente el país para enero de 1995 cae en la peor crisis Económica, Política y Social, de tal manera que se tiene que prescindir de casi todo el equipo de trabajo de UPACE por los ajustes económicos en el presupuesto de la Federación en el Sector Educativo teniendo que dejar por las cuestiones ya mencionadas mi labor el 6 de enero de 1995.

## **FUNCIONES QUE REALICE DURANTE MI INSTANCIA LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE UPACE**

En primera instancia realice una revisión de documentos relacionados con la Calidad Total y sus conceptos filosóficos más profundos, esto ocasionó un enfrentamiento de ideas por parte de todo el equipo multidisciplinario en debates de hasta ocho horas.

No quedando claro todavía la función real de un supervisor de planteles, sino hasta que se publica en el Diario Oficial de la Federación el 3 de junio de 1994, y se integra institucionalmente, en el contexto de áreas corporativas, la UPACE es cuando se definen las funciones reales de un supervisor de planteles CONALEP.

### **PROGRAMA: Supervisión y Asistencia Técnico-Académico**

Este tiene como finalidad plantear estrategias y acciones tendientes a fortalecer y mejorar los diferentes componentes de los programas académicos del Modelo Educativo Integral, a través de los resultados obtenidos y la detección de la problemática en cada plantel que permita proponer conjuntamente con la comunidad del plantel alternativas de solución.

Este programa busca identificar problemas pero también quiere plantear y aplicar soluciones, por lo que se cambia radicalmente la visión de la supervisión, caracterizada por vigilancia y sanción, por otra, cuya misión es de ayudar a mejorar los procesos educativos apoyándolos directamente con el desempeño de esa función, no buscando exhibir sin contribuir, no lamentar sino proponer, no imponer una solución sino participar en ella.

La operación de éste programa se realiza, a través de los siguientes proyectos:

La supervisión académica, concebida como un medio que permita identificar los problemas y proponer soluciones conjuntas en coordinación con los Comités Escolares y los equipos específicos de trabajo.

La asistencia Técnico-Académica, entendiéndola como un proceso retroalimentador inmediato y mediato, que contribuirá a solucionar la problemática detectada, con la participación de la propia comunidad escolar.

La evaluación de programas, plantea comparar los resultados alcanzados con los parámetros o estándares definidos, para todas y cada una de las acciones desarrolladas en los planteles y oficinas nacionales, retroalimentando al proceso educativo, teniendo como norma permanente evaluar su calidad.

Por otra parte, a través de la operación de éstos programas el sistema coadyuvara en el logro de una implantación adecuada de los nuevos proyectos y programas

del Colegio, cumpliendo su misión de retroalimentar permanentemente el funcionamiento del Modelo Educativo Integral.

Por lo cual la función del supervisor es importante, para lograr detectar las disyunciones que se estén dando en el sistema escolar CONALEP, y dar de alguna manera soluciones.

De ésta manera el supervisor servirá, para legitimar efectivamente el control y dominio del sistema educativo del Colegio.

**Teniendo como base lo anterior mis actividades se remitieron a lo siguiente:**

Primero.- Se me capacitó en los siguientes cursos:

Curso de personalidad impartido en UPACE por la psicóloga María de los Ángeles Flores García.

Este curso tuvo la finalidad de reafirmar la personalidad y la seguridad de los supervisores, de tal manera que éstos elementos fueran de ayuda para el mejor desempeño de las labores en los planteles CONALEP.

Curso La Calidad Total, impartido por la Dra. Rosa Irene Garza Castañeda en el plantel Tlalpan II de CONALEP.

En este curso aparte de capacitarme en los conocimientos teóricos y filosóficos sobre la Calidad Total se me acredita con un diploma como capacitador y facilitador de este mismo.

Teniendo como objeto que un supervisor tuviera los conocimientos precisos, para el establecimiento de Comités Escolares de Aseguramiento de la Calidad Educativa en los planteles CONALEP.

Curso sobre Análisis Curricular, impartido por la Lic. Frida Díaz Barriga en las oficinas de UPACE.

Este curso nos dio elemento de análisis para poder determinar que programas de estudio estaban actualizados o no, de tal suerte que cuando no podíamos determinar si un programa estaba actualizado de acuerdo a la carrera y a su área de actividad económica se solicitaba la intervención de los expertos en la materia para poder reportar a Oficinas Nacionales la funcionalidad o la obsolescencia para servir al sector productivo.

Curso La Calidad Total en la Práctica Educativa y Un Sistema de Calidad para la Educación, que fue transmitido a nivel nacional vía satélite a todos los planteles CONALEP a nivel nacional y a todos los miembros de UPACE en Oficinas

Nacionales en Metepec Edo. de México de donde se realizó la transmisión directa siendo el Dr. Stanley J. Spanbaver quien dio este curso.

Este último curso, es el que realiza de alguna manera la conjunción de los anteriores, pues culmina con el rompimiento de los viejos paradigmas organizacionales utilizados en el Colegio y se inicia la práctica de la nueva filosofía que es la calidad total en la práctica educativa.

Mi actividad en éstos cursos era de adquirir los conocimientos necesarios que me acreditarán como Promotor-Instructor de Aseguramiento de la Calidad Educativa, teniendo como objetivo La Supervisión y Asistencia Técnico-Académico en los planteles CONALEP.

Por otro lado el trabajo de gabinete en el Departamento de Supervisión era:

Realizar los instrumentos con la cual se harían las supervisiones, como fueron cuestionarios que ayudaran a la detección de la problemática educativa en cada uno de los planteles. Estos cuestionarios dirigidos a hacer aplicados a Directores, Docentes y Alumnos, determinando de ésta manera las necesidades de cada sector.

Primero. El cuestionario aplicado a Directores, en su contenido era dirigido a verificar si en realidad el Director manejaba el conocimiento organizacional del plantel según las normas jurídicas del CONALEP y de ver como solicitaban sus requerimientos de acuerdo a sus necesidades en las áreas correspondientes en Oficinas Nacionales. Como se puede constatar para el análisis de éste trabajo, el Director será uno de los agentes principales del aseguramiento de la calidad.

Segundo. El cuestionario era aplicado a cinco docentes al azar. El propósito de éste cuestionario era conocer la opinión de los docentes sobre los diversos factores que afectaban el proceso Enseñanza-Aprendizaje en el plantel, así mismo contar con elementos reales para subsanar las deficiencias académicas y de esta manera mejorar los servicios para atender una buena calidad de la educación.

Dentro de éste cuestionario se hacían preguntas como las siguientes:

-Si las condiciones del material de apoyo didáctico para la impartición de clases eran las adecuadas.

-Si los talleres y laboratorios del plantel contaban con los elementos suficientes para la buena realización de las prácticas.

-Si los planes y programas de estudio los consideraban acordes a las materias que impartían y si estaban actualizados.

-Si la actualización pedagógica que recibía el docente a través de los cursos que impartía CONALEP sobre su actualización cubrían sus expectativas de formación profesional.

Quedando afinados los instrumentos de trabajo de los supervisores, la actividad siguiente era:

-Establecer las rutas de supervisión por todos los Estados de la República Mexicana.

-Verificar costos de viáticos según las rutas de supervisión.

-Organizar el material (cuestionarios) utilizados para cada supervisión de los planteles.

-Organizar bitácora de supervisión con el Jefe de Departamento de Supervisión.

### **Actividad en los planteles**

Presentación del supervisor a el Sr. Director y al personal que coordina las diferentes áreas del plantel, esto con la finalidad que se nos apoyara con sus conocimientos específicos tanto de maquinaria, como de equipamiento en talleres y laboratorios.

El supervisor no necesariamente tenía que tener los conocimientos sobre la maquinaria y los equipos pues los planes y programas determinaban claramente que tipo de materiales y herramientas se tenían que utilizar para cada carrera, no olvidando que se contaba con el apoyo de los coordinadores que conocían a la perfección el equipamiento para cada área de trabajo, siendo ellos mismos los que determinaban cuando un equipo ya estaba obsoleto y había que reemplazarlo por uno que cumpliera los requerimientos del sector productivo, para estar acordes con los progresos tecnológicos del mundo y así de ésta manera reformar los planes y programas de estudio.

-Verificar y supervisar la actualización de los programas de estudio de cada carrera en vigencia.

-Supervisión de la maquinaria en talleres.

- Supervisión de equipamiento actualizado en laboratorios.

-Supervisión en el aula del desenvolvimiento del docente frente a sus alumnos en el proceso Enseñanza-Aprendizaje.

-Supervisión de la planta docente esto en base, a que los docentes cumplieran los requisitos y conocimientos esenciales para impartir dicha materia en las diversas carreras impartidas en el plantel.

-Aplicación de cuestionario al Director del plantel.

-Aplicación de 5 cuestionarios a docentes escogidos al azar.

-Aplicación de cuestionarios a todo un grupo de quinto semestre por ser éstos los que ya tenían más clara la situación en el proceso Enseñanza-Aprendizaje en el plantel.

Otra de las prioridades de la supervisión era verificar si se habían establecido en los planteles Los Equipos de Trabajo de Aseguramiento de Calidad en la Práctica Educativa, con las siguientes premisas:

-Si se estaba formando el Comité Escolar.

-Si estaba funcionando el S.O.S. (Sistema Oportuno de Sugerencias) esto debía funcionar como buzón de sugerencias y propuestas que detectaba la problemática más urgente del plantel, la cual se tenía que dar solución inmediata.

-Verificar que tipo de apoyos requerían de UPACE y de Oficinas Nacionales en el caso de UPACE, por conducto de los supervisores.

Posteriormente el trabajo que se realizaba iba encaminado a la interpretación de datos obtenidos en los cuestionarios aplicados a Directores, Docentes y Alumnos, tomando como herramienta de medición un método estadístico que era el histograma, esto nos permitía verificar los problemas que con mayor frecuencia se repetía, considerando la siguiente tabulación para calificar los cuestionarios.

## TABULACIÓN

5 = Excelente

4 = Optimo

3 = Bien

2 = Regular

1 = Mal Estado

0 = No Existe

Los reportes de las supervisiones debían contener la información precisa sobre la problemática y requerimientos de más premura para cada plantel ésta información se vaciaba en formatos específicos para cada área de actividad económica y cada carrera, posteriormente se mandaba ésta información ya procesada a los Comités de Promoción de Aseguramiento de la Calidad Educativa por área de actividad económica en UPACE, quienes debían dar atención inmediata o lo más pronto posible a las demandas y requerimientos de cada plantel.

Esta es toda la información correspondiente e institucionalmente de mis labores realizadas en UPACE (CONALEP).

## **VISIÓN SOCIOLÓGICA DEL SISTEMA EDUCATIVO CONALEP**

Es preciso enfatizar que la educación que conduce hacia el cambio social, su relevancia como instrumento esencial para la realización de éste es incuestionable, en el proceso de relación educación-sistema productivo que más adelante se verá.

Entonces el objetivo del Sociólogo de la Educación consiste en descubrir, entender, explicar y criticar los factores sociales que rigen el proceso educativo, la dinámica propia de este proceso, sus conflictos, el tipo de relación que mantiene con otros ámbitos de la sociedad y el papel que desempeña en ésta, adquiriendo determinados significados sociales que también se interpretan a la luz de la teorías sociológicas.

Así, la naturaleza de la misma Sociología de la Educación implica un compromiso con la ciencia y con la sociedad en el sentido de promover alternativas bien fundamentadas para la solución de los problemas educativos y de problemas sociales relacionados con estos.

Desde esta perspectiva global, como Sociólogo de la Educación debo detectar las necesidades y contemplar las posibilidades y de generar e inducir a una reforma educativa permanente para el CONALEP.

**CALIDAD**  
**DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CONALEP**

## **LA CALIDAD SIGNIFICA HACER LAS COSAS:**

De la manera más adecuada

A la primera

A tiempo

Al costo más bajo

Cumpliendo con los requisitos

Mejorándolas e innovándolas constantemente.

### **¿QUE ES CALIDAD?**

-Es un grado de excelencia.

-Ser consistente en mantener las características adecuadas de un producto o servicio.

-Hacerlo bien a la primera y todo el tiempo.

-Satisfacer y hasta exceder las necesidades del cliente

-Un esfuerzo por alcanzar la excelencia

### **ALGUNAS DEFINICIONES DE LA CALIDAD**

"Es el conjunto de rasgos y características de un producto o servicio, que se define por su capacidad para satisfacer las necesidades implícitas". ISO 8402

"La calidad de un producto esta determinada por el cliente. También porque ese producto este libre de defectos". J.M. JURAN

"La calidad es satisfacer las necesidades y expectativas del cliente"  
JON CHOPPIN

"Es satisfacer y exceder las necesidades presentes y futuras del cliente"  
E. DEMING

Estos son algunos de los teóricos más representativos de la calidad total, y que más adelante en el curso taller se dará cuenta de ellos.

## COMPONENTES DE LA CALIDAD EDUCATIVA

**PERTINENCIA:** Es el grado de congruencia que tienen los servicios educativos para adecuarse a las necesidades de la sociedad.

**RELEVANCIA:** Consiste en proporcionar a los estudiantes los conocimientos y habilidades significativos que satisfagan sus requerimientos individuales y personales.

**EFICIENCIA:** Es la relación de los resultados educativos y los insumos invertidos.

**EFICACIA:** Es la medida en que los alumnos dominan las metas y objetivos previamente establecidos.

**EQUIDAD:** Es atender diferencialmente a los alumnos, ofreciéndoles, los elementos necesarios para superar sus desventajas sociales y culturales.

## ¿QUE ES LA CALIDAD EDUCATIVA?

-La calidad educativa es el grado en que el sistema escolar establece metas y objetivos relevantes para cada grupo social, y éstos son alcanzados por una alta proporción de alumnos ayudándoles diferencialmente, para ello se realiza lo anterior de la manera más económica posible.

-La calidad total de la educación es un sistema de procedimientos que generan servicios educativos de calidad de acuerdo con los requerimientos de los educandos.

## OBSTÁCULOS A LA CALIDAD DENTRO DEL CAMPO EDUCATIVO

En general las instituciones educativas se caracterizan porque:

Son reacias al cambio

Están burocratizadas

Hay escasez de recursos y padecen

limitaciones financieras

Los cambios se dan de manera muy

lenta

No se estimula la innovación

Hay un alto grado de apatía, desinterés

e inercia

No existe una cultura de "dar cuentas "

a la sociedad

## **ASPECTOS DE LA FILOSOFÍA DE LA CALIDAD EDUCATIVA DEL CONALEP, ANALIZADOS A TRAVÉS DE LA TEORÍA DEL “CAPITAL HUMANO”**

Con la finalidad de construir una economía dinámica, el sector productivo queda asociado hoy en día a una nueva forma de relación entre la educación, ciencia, tecnología, investigación y desarrollo, con la producción de bienes y servicios. Donde la educación es la base principal de la calificación de los recursos humanos dotando a estos de conocimientos, habilidades y destrezas, para la readaptación tecnológica cambiante del sector productivo, y todo esto en conjunto creando un crecimiento económico estable y sostenido para la economía de cualquier país.

En este contexto se inscribe el CONALEP, ya que es una institución de educación media terminal, orientada a la formación de mano de obra calificada, con características educacionales específicas vinculadas al sector productivo del país.

El progreso tecnológico es factor fundamental para incrementar la productividad y sostener el crecimiento económico.

El cambio tecnológico que aumenta la productividad, no sólo está compuesto por innovaciones, sino que suele conformarse en gran medida por el aumento en la calidad de la mano de obra, este último punto es determinante ya que hace referencia a dos explicaciones complementarias del crecimiento económico.

Por un lado, una mayor calidad de mano de obra constituye el elemento que eleva directamente la productividad del factor trabajo; por otro:

Constituye una condición necesaria para aprovechar las innovaciones tecnológicas, aumentando de manera indirecta la productividad del factor capital, en este contexto está la educación, se constituye como uno de los principales factores que incrementan substancialmente la calidad de la mano de obra, la convierte en Capital Humano y por lo tanto se constituye como una determinante del crecimiento económico.

### **La Educación y la Teoría del Capital Humano**

Uno de los factores que inciden en el proceso de crecimiento económico de un país, sin lugar a dudas como ya se ha mencionado anteriormente en el trabajo, es la educación, ya que gracias a esta se transmiten conocimientos, valores, habilidades y destrezas encaminadas todas a elevar las potenciales del hombre.

Para este fin será indispensable establecer el concepto de "Capital Humano" y el papel que juega el conjunto de saberes, habilidades y destrezas, de las cuales el hombre es portador.

La articulación del concepto "Capital Humano" con las explicaciones de desarrollo económico, destacando a la vez, el papel que dicha teoría asigna a la inversión educativa.

"El dinero que se invierte en la preparación del elemento humano resulta probablemente tan productivo, en el sentido estrictamente material, como en el que se invierte en máquinas o edificios y en muchos casos el primer gasto dará por resultado una circulación de bienes y servicios superiores a la que obtendría con el segundo"<sup>1</sup>.

En términos económicos la noción de "Inversión Humana" constituye junto con el "Capital Humano", la base teórica del análisis económico de la educación. Inversión significa, que el valor del gasto en educación es necesariamente redituable en la producción, más alta y de mejor calidad por los excedentes de ganancia que ésta produce.

Sin lugar a dudas, la educación tiene un impacto insoslayable en la cultura socio-económica de cualquier país, sin embargo, los alcances económicos de la educación dependen en buena medida de elementos que incluyen al carácter de la educación que se imparta y la calidad con la que se enseña, en el modelo económico vigente.

Así el CONALEP se enfrenta a una disyuntiva muy clara, donde inicia una profunda reforma educativa que redunde en una educación cualitativamente diferente, que incida en el desarrollo económico del país. Y por lo tanto de bienestar de la población, o el país nuevamente enfrentará una situación paradójica, en el corto plazo, carecerá de mano de obra calificada y, al mismo tiempo tendrá un excedente de mano de obra sin posibilidades de conseguir empleo por lo inadecuado de su preparación.

Para el CONALEP la etapa más difícil que debe resolver es: La de ajustar su programa educativo al Programa Nacional de Desarrollo, para hacerlo; es necesario verificar que el costo de este no sea tan alto como para afectar otros objetivos del Programa Nacional de Desarrollo.

Los planificadores educativos plantean para el CONALEP la Filosofía de la Calidad Educativa, Estadounidense-Japonés que combinan y que a grandes rasgos es la siguiente: según la filosofía de la Calidad Educativa Japonesa, hay que poseer conocimientos, no opiniones, esfuerzo más que inteligencia, humanidad más que desplantes, pues la finalidad es la de aumentar la media del

---

<sup>1</sup> Lewis, A. et. al. Citado por H.M. Philips. "El Capital Humano". El correo, UNESO, Octubre, 1964. p.11

alumno promedio. En este sentido, el respeto por la sociedad y el orden establecido, que valoran las metas grupales por encima de los intereses individuales, la autocrítica, el estudio disciplinado y bien organizado, al igual que los ámbitos de trabajo, los cualidades que se encuentran dentro del ámbito de la educación.

Por otro lado, si bien es cierto que el modelo estadounidense busca desarrollar las habilidades analíticas para resolver problemas también lo es, evitar que el alumno se ciña a caminos ya establecidos.

Para el CONALEP los dos sistemas son buenos y los adopta para sus fines de preparar mano de obra calificada a través de una cultura de calidad.

Bajo estas características podemos situar al CONALEP, como fuerza motora de mano de obra calificada encaminada a satisfacer las necesidades correlacionadas con la industria y la economía del país.

Siendo sus características para tener un impacto en el crecimiento económico las siguientes:

En el marco del Sistema de Promoción de Aseguramiento de la Calidad Educativa, que contempla diversos factores que intervienen y determinan las bases para el fortalecimiento y mejora del quehacer educativo de la institución. Y para asegurar que se cumpla este proceso para Calidad Educativa.

Se crea la UPACE (Unidad de Promoción de Aseguramiento de la Calidad Educativa) por medio los Comités de Aseguramiento de la Calidad Educativa, creados en los todos los planteles, donde su funcionalidad sea:

Este programa considera que la Calidad Total en la Práctica Educativa, debe constituir una meta compartida por la comunidad (alumnos, docentes, administrativos, padres de familia y empleadores), comprometiendo todos sus esfuerzos para alcanzarla y preservarla.

El objetivo de sus Comités será promover la cultura para la calidad de todos y cada uno de los elementos que intervienen en el proceso educativo. Manifestando que es más válida la opinión de un grupo de personas que la de un solo individuo.

Y para asegurar que se cumpla este proceso de calidad educativa en los planteles se crea el Programa de Supervisión y Asistencia Técnico-Académica con la finalidad de plantear estrategias y acciones tendientes a fortalecer y mejorar los diferentes componentes de los programas académicos del Modelo Educativo Integral.

Es entonces la relación que hay de CONALEP con la formación de "Capital Humano" es la siguiente:

El Estado y la iniciativa privada ha puesto principal atención a la formación de mano de obra calificada que garantice ganancias seguras a futuro, esto a través de la capacitación educacional en donde CONALEP cumple con los requisitos para tales fines, por ser éste, de un sistema medio terminal y que cuenta con más de 250 planteles diseminados por todo el país y con más 146 carreras en todos los planteles.

Esto no quiere decir que sus egresados estén siendo efectivamente contratados, ya que la oferta de mano de obra que ofrece el CONALEP es mucho mayor a la demanda que solicita este sector, debido a que no existe una correlación entre educación tecnológica y los requerimientos del sector productivo.

Dando cuenta de este fenómeno el CONALEP pone en práctica una serie de reformas educativas encaminadas a promover una cultura de calidad educativa que propicie un cambio radical en su sistema educativo.

El CONALEP puede contribuir en dos formas al crecimiento económico que son:

Por un lado, puede mejorar la calidad de la fuerza de trabajo con la aplicación de la Filosofía de la Calidad Educativa, con la que es posible implicar un incremento consecuente de la productividad del trabajo.

Por otra parte una medida más alta de la educación general de la población, puede acelerar el desarrollo del conocimiento.

Entonces este sistema de educación debe garantizar la difusión de cierta cantidad de conocimientos, de diversas experiencias y capacidades requeridas para desempeñar una actividad productiva garantizada.

Es evidente que este tipo de educación es una institución que hace posible desarrollar y transmitir a las nuevas generaciones, el conocimiento, que es la base del desarrollo tecnológico.

De esta manera la mano de obra debe ser esencialmente móvil, capaz de aprender ciertas habilidades precisas para desempeñar diversas tareas y esto requiere un nivel educacional.

Según mi punto de vista el "Capital Humano" es la inversión que realiza un país en la educación, para la formación de mano de obra calificado, bajo las características de la calidad, teniendo como objetivo una excelente rentabilidad de conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la productividad industrial, como factor de conocimiento económico.

**SUGERENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN DE LOS COMITÉS DE  
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA**

**CASO CONALEP**

## **FORMACIÓN E INTEGRACIÓN DE LOS EQUIPOS**

Para establecer y mantener la calidad se deben de emplear los círculos de calidad o de participación o de trabajo.

### **¿QUE SON ESTOS EQUIPOS DE TRABAJO?**

Son un conjunto de personas que trabajan grupalmente para alcanzar una meta común, en donde cada individuo subordina sus propios deseos y opiniones en aras de la unidad e interés del grupo.

### **¿QUIENES LO INTEGRAN?**

Están integrados por grupos de personas que realizan una tarea común sean éstos empleados, trabajadores o directivos. En el campo educativo pueden ser alumnos, profesores, directores, padres de familia y supervisores.

Estos equipos se reúnen periódicamente, durante un tiempo determinado para identificar, y analizar y resolver problemas de manera conjunta.

### **¿CUALES SON LAS VENTAJAS ?**

Los equipos o círculos son los más competentes para resolver los problemas porque tienen los conocimientos y la experiencia y además son los que viven las dificultades.

La participación de la gente más cercana a los beneficiarios del servicio es la clave para el éxito de las estrategias de mejoramiento de la calidad.

Además se garantiza la participación efectiva de la gente en la gestión de sus tareas y responsabilidades.

## **CARACTERÍSTICAS DE LOS CÍRCULOS O EQUIPOS DE TRABAJO**

1. Son un conjunto de personas que analizan y resuelven problemas de su ámbito de trabajo o especialidad.
2. Tienen un líder que cuenta con el apoyo de los integrantes y es reconocido por los directivos, es el enlace entre el equipo y los mandos superiores.

3. Estos equipos no constituyen un movimiento, ni un sistema, ni un método, sino esencialmente son una nueva forma de la vida del trabajador, obtenida por una nueva actitud del empleado o trabajador.
4. Los equipos o círculos pueden implementarse en cualquier tipo de organización, para lo cual no es imprescindible cambiar de estructuras, lo único que cambia es la filosofía del trabajo y el enfoque de las relaciones humanas en la institución.
5. Un aspecto esencial de los equipos de trabajo es que no solo identifican problemas sino lo más importante es que proponen soluciones.
6. En los círculos los empleados y trabajadores tienen la oportunidad de aportar no sólo su esfuerzo, sino su inteligencia, talento y creatividad.
7. Los integrantes de los círculos estudian y analizan los problemas con técnicas científicas una de ellas son las estadísticas, lo cual da fundamento a sus propuestas.
8. Las propuestas son entregadas a la Dirección, si son aceptadas, son puestas en práctica inmediatamente y se da el crédito y reconocimiento al equipo que las propuso.

#### CONDICIONES PARA UN ADECUADO TRABAJO GRUPAL

1. Crear una atmósfera de respeto, confianza, motivante y de buena comunicación.
2. Un requisito para trabajar es el que los círculos deben ser capacitados en la formación de equipos, en las técnicas para una adecuada comunicación, el manejo de conflictos, solución de problemas y en como llegar a soluciones consensuales.
3. La participación debe ser voluntaria.
4. Disponer de capacitación permanente para que pueda ir perfeccionando su labor, los temas de formación son solicitados por los propios equipos, por lo tanto tiene la ventaja de satisfacer sus propias necesidades.
5. Respetar las formas de trabajo y mecanismos de representación del equipo.
6. Premiar y reconocer los méritos grupales y no los individuales.
7. Los equipos o círculos lo forman un número reducido de personas (de cinco a ocho)

8. Las reuniones deben darse dentro del horario de trabajo y ser de corta duración (de una a dos horas).
9. El equipo necesita tener reconocimiento por parte de los mandos superiores, así como capacidad de decisión e influencia.
10. Debe haber claridad acerca de los temas que los equipos pueden y no pueden tratar.
11. La duración de los equipos puede variar dependiendo de sus funciones; pueden ser permanentes o de corta duración.
12. Los individuos pueden pertenecer a varios equipos.

## **PRINCIPALES BENEFICIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO**

- Mejoramiento continuo de la calidad.
- Incremento de la productividad.
- Las personas están más dispuestas a colaborar con las acciones en cuyo desarrollo han participado.
- Existe mayor posibilidad que se lleve a cabo las recomendaciones de un equipo que las de un individuo.
- Los equipos pueden tratar una gran variedad de temas que sobre pasan las posibilidades técnicas de un individuo.
- Se abordan problemas que trascienden los límites de un departamento o dirección, esto rompe costos y abre la posibilidad que los empleados conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas.
- Se logra una mayor motivación y un mejor ambiente laboral. Esto se nota cuando hay una atmósfera de confianza e interés de los participantes.

## **¿PORQUE FRACASAN LOS EQUIPOS?**

Algunas de las razones por las que fracasan los grupos de trabajo pueden ser:

- Por falta de interés y apoyo de los mandos superiores.

- Los participantes de los equipos no tienen claro lo que deben de hacer y les faltó capacitación.
- Porque los integrantes consideran su participación en los equipos como una actividad extralaboral y como obligación que interfiere con su labor habitual.
- No hay tiempo dentro de las horas laborales para realizar las reuniones.

## **SUGERENCIAS PARA LAS REUNIONES DEL COMITÉ ESCOLAR**

- \* Elaborar una agenda en la que se especifique el objetivo, los puntos a tratar, los participantes, la fecha, el lugar, la hora y la duración.
- \* Reducir el número de asistentes, sólo a aquellos que son necesarios.
- \* Distribuir la agenda con anticipación, a cada participante.
- \* Recabar documentos, reportes, informes y demás antes de iniciar la junta.
- \* Se responsabiliza a una persona para dirigir ésta reunión.
- \* Ser concisos en la información y evitemos disgregaciones o charlas que no vienen al caso.
- \* Trabajar únicamente con los asuntos indicados en la agenda.
- \* Integrar los diálogos y no permitir que se formen pequeños grupos.
- \* Manejar adecuadamente cualquier tipo de discusión impertinente por cualquiera de los participantes.
- \* Detener fricciones en el grupo.
- \* Desarrollar una minuta para integrar a cada participante al día siguiente
- \* Especificar a las personas responsables, las fechas límites de las actividades por desarrollar.
- \* Aclarar cualquier duda antes de dar por terminada la reunión.
- \* Establecer la fecha, el lugar y la hora del próximo encuentro.

- \* Enfatizar las fechas límites fijadas y la puntualidad.
- \* Revisar los avances y solicitar informes para verificar las ejecuciones.
- \* Supervisar los puntos pendientes en cada junta.

Una reunión de trabajo es un medio de comunicación indispensable para trabajar en equipo y donde la retroalimentación juega un papel vital.

# **UNA PROPUESTA PARA EFICIENTAR LA SUPERVISIÓN EN LOS PLANTELES CONALEP**

## **PROGRAMA DEL CURSO-TALLER**

### **LA CALIDAD TOTAL EN LA PRACTICA EDUCATIVA**

## OBJETIVOS

- ◆ Identificar los conceptos fundamentales de la Filosofía de la Calidad Total.
  
- ◆ Aplicar en el proceso de la atención educativa, los principios, metodología y técnicas para favorecer la Calidad Total en la Práctica Educativa.
  
- ◆ Diseñar una propuesta metodológica para la organización, operación seguimiento y asesoría de los Comités de Aseguramiento de la Calidad Educativa en planteles CONALEP.
  
- ◆ Generar compromisos de trabajo, individuales y grupales, para favorecer permanentemente la Calidad Total en las acciones educativas de los planteles del CONALEP.

## **PROGRAMA**

### **PRIMERA SESIÓN**

Sensibilización del grupo con la ayuda de los siguientes trabajos.

- Video los paradigmas
- Algunas técnicas de interacción grupal (a su consideración)

#### **MÓDULO 1.**

##### **ANTECEDENTES Y CONCEPTOS DE LA CALIDAD TOTAL**

- Antecedentes y conceptos de la Calidad.
- La Calidad Total y su proyección en las diversas actividades humanas.
- Evaluación de módulo

#### **MÓDULO II.**

##### **LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

- El concepto de la Calidad en la Educación
- Los requisitos de la Calidad de la Educación en el CONALEP.
- Evaluación del módulo

### **SEGUNDA SESIÓN**

#### **MÓDULO III.**

##### **LA CALIDAD EN EL PLANTEL Y SU CONTEXTO**

- La calidad educativa y la participación de todos los que intervienen en proceso.
- Diagnóstico general sobre la calidad de la educación de los planteles de CONALEP.
- Evaluación del módulo.

## **MÓDULO IV.**

### **ASPECTOS QUE DETERMINAN LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN.**

- Actualización pedagógica del docente y de los contenidos educativos.
- La formación de valores.
- Evaluación del módulo.

## **TERCERA SESIÓN**

## **MÓDULO V.**

### **LA CALIDAD EN EL SERVICIO INICIA CUANDO RECONOCEMOS QUE HAY ERRORES**

- Diagnóstico del servicio.
- Determinación de estrategias de solución.
- Proyecto de acciones correctivas.
- Compromiso de trabajo para favorecer la calidad total en las acciones educativas del CONALEP.
- Evaluación del módulo.

## **MÓDULO VI.**

### **REUNIONES DE BALANCE OPERATIVO Y AUTOFORMACIÓN**

- Estrategias de balance operativo y autoformación.
- Evaluación del módulo.

## **CIERRE DEL CURSO-TALLER**

Documento

**ANTECEDENTES Y CONCEPTOS  
DE LA CALIDAD TOTAL**

**Módulo I**

Tema: Antecedentes y Conceptos

## ANTECEDENTES DE LA CALIDAD.

Hablar de calidad, es hablar desde el advenimiento de la revolución industrial, la producción en masa de productos manufacturados se hizo posible mediante la división del trabajo y la creación de partes intercambiables; sin embargo, ello creó problemas para los que estaban acostumbrados a que sus productos fueran hechos a la medida, por lo que fue necesario instrumentar mecanismos de control y supervisión que aseguran un producto con mínimos de calidad.

El siglo XX trajo consigo una era tecnológica que permitió que las masas obtuvieran productos hasta entonces reservados solo para los ricos. Henry Ford, introdujo la línea de ensamblaje en movimiento en la producción de Ford Motor Company. La producción de la línea de ensamblaje dividió operaciones complejas en procedimientos sencillos, capaces de ser ejecutados por obreros no especializados, dando como resultado productos de gran tecnología a bajo costo. Parte de éste proceso fue una inspección para separar los productos aceptables de los no aceptables.

Entre 1920 y 1940, la tecnología industrial cambió rápidamente. La Bell System y su subsidiaria la Western Electric, estuvieron a la cabeza en el control de la calidad instituyendo un departamento de ingeniería de inspección que se ocupará de los problemas creados por los efectos en sus productos y la falta de coordinación entre sus departamentos. George Edwards y Walter Shewhart, como miembro de dicho departamento fueron sus líderes.

En 1924, el matemático Walter Shewhart , introdujo el control de calidad estadístico, por ello proporcionó un método para controlar económicamente la calidad en medios de producción en masa. aunque el interés primordial de Shewhart eran los métodos estadísticos, también estaba muy consciente de los principios de la ciencia de la administración y el comportamiento, siendo él la primera persona en hablar de los aspectos filosóficos de la calidad; por ejemplo, señaló, que tiene un aspecto objetivo y otro subjetivo. El punto de vista de la calidad tiene múltiples dimensiones, es atribuible únicamente Shewhart.

La segunda guerra mundial apresuró el paso de la calidad . La necesidad de mejorar el producto dio por resultado un aumento en el estudio de la tecnología del control de la calidad.

El movimiento de la "calidad total" e inició en la década de los 50's , en el confluyeron diferentes exponentes y corrientes filosóficas, todas encaminadas al logro de la calidad. Entre sus representantes más importantes están Deming, Jurán, Ishikawa y Crosby.

Estos personajes, propusieron instaurarán sistemas de conocimiento, mantenimiento y control de calidad de una manera analítica y con gran conocimiento de los objetivos y capacidades de cada uno de ellos, consiguiendo

un alto índice de productividad y utilidades que se podrían denominar excelencia empresarial.

Con frases representativas como "cero defectos" se dieron a conocer las filosofías de calidad y excelencia.

En 1950, W. Edwards Deming, un hombre dedicado a la estadística que había trabajado en la Bell System con George Edwards y Walter Shewhart, fue invitado a hablar entre los principales hombres de negocios del Japón, quienes estaban interesados en la reconstrucción de su país durante la posguerra, intentando entrar en los mercados extranjeros, cambiando la recuperación del Japón de producir artículos de calidad inferior. Deming, los convenció de que la calidad japonesa podría convertirse en la mejor del mundo al instituirse los métodos que él proponía.

Los industriales japoneses aprendieron las enseñanzas del doctor Deming y la calidad japonesa, la productividad y su posición competitiva se mejoraron y reforzaron de forma increíble.

Cada año se otorga en el Japón el "Premio Deming" a quien muestre logros de excelencia en teoría o en aplicación del control de calidad o estadísticas.

En 1954, el doctor Joseph Jurán fue invitado al Japón para explicar a los administradores de nivel medio y superior el papel que les tocaba desempeñar en la obtención de las actividades del control de calidad.

Su visita al Japón fue el inicio de una nueva era de la actividad del control de la calidad, dirigiendo la senda de las actividades de la calidad basadas tecnológicamente en fábricas, hacia un interés global sobre la calidad en todos los aspectos de la administración en la organización.

Uno de sus libros más importantes es "Adelanto Administrativo", donde explica que los administradores tienen dos funciones básicas:

- a) Romper los procesos existentes para llegar a nuevos niveles de rendimiento.
- b) Mantener los procesos mejorados en sus nuevos niveles de rendimiento.

A fines de los años 50's se le dio nombre al TQC (Control de la Calidad Total) por los trabajos hechos por Armand Feigenbaum, pero sus conceptos se desarrollaron tomando como base las obras de Deming y Jurán. El TQC extendió el concepto de calidad para incluir la calidad en diseño (incluyendo el desarrollo del producto) y la calidad en el rendimiento, así como también el punto de vista tradicional de la calidad.

El TQC, requiere que todos los empleados participen en las actividades del mejoramiento de la calidad.

A partir de la segunda mitad del siglo XX y como consecuencia del desarrollo industrial alcanzado por algunos países, se generó un gran impulso sobre el concepto de la calidad total, sobre todo en Japón y los Estados Unidos. Concepto que tuvo su aplicación principalmente en el sector productivo empresarial, con el fin de competir condiciones óptimas en el mercado mundial con productos de alta calidad, lo cual revolucionó a su vez el desarrollo tecnológico.

De esta manera y sobre todo en las últimas décadas, se ha desarrollado un proceso de alcance internacional en el cual una gran cantidad de países está promoviendo la calidad total, en todos los aspectos que conforman la estructura económica, política y social.

En la actualidad, el concepto de calidad total ha trascendido a todos los ámbitos de nuestra vida cotidiana, es común encontrarnos con información que hace referencia a:

- Calidad en las relaciones humanas.
- Calidad en la educación.
- La calidad total en el servicio.
- Calidad total en la producción.
- Calidad en los sistemas de salud.
- El trabajo y la calidad.
- La calidad total en la administración pública.

## **LOS CONCEPTOS DE CALIDAD**

En México, las ideas sobre calidad han revolucionado al sector productivo, administrativo y de servicios, entre los cuales la educación no ha permanecido al margen de los sucesos.

El CONALEP, al igual que una empresa brinda servicios, en este caso educativos, a través de los cuales forma personas dispuestas a mejorar su calidad de vida, formas de trabajo y organización, ideas para el cambio y, lo más importante produce conocimientos. Esto se traduce en logro de metas tanto cualitativas como cuantitativas, para lo cual se requiere el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales y financieros.

Se han formulando muchos conceptos sobre la calidad, pero lo más importante es retomar a esencia de todos ellos; calidad significativa:

"Hacer las cosas bien desde el principio"

"Cero defectos"

"Adoptar un proceso de mejoramiento continuo"

"Cumplir con los requisitos"

"Es la prevención y control continuos de errores"

"Es el mejoramiento e innovación constantes"

"Es generar un buen producto o servicio a bajo costo que responda a las expectativas y necesidades del cliente o del usuario"

"Es producir un producto o servicio de acuerdo con las normas establecidas"

"Superioridad o Excelencia"

Además de los ya enunciados, en todos los planteamientos de la calidad subyacen elementos indispensables para que un producto, un bien o un servicio se pueda calificar como de calidad.

Habría que analizar entonces, cuáles son los principios básicos que pueden ser el común denominador en todas las definiciones; en todos los conceptos están latentes las siguientes acciones:

- Mejorar constantemente.
- Cambiar e innovar.
- Reconocer e identificar errores y defectos.
- Investigar las necesidades reales de los beneficiarios o los consumidores.
- Estudiar y formarse permanentemente.
- Trabajar en equipo.
- Aprender de los demás.

- Planear y organizar.
- Definir y establecer los mínimos de calidad.
- Procurar el bienestar común (dentro y fuera de la institución)
- Reconocer el esfuerzo individual.
- Valorar las experiencias.

Una interpretación general de calidad, se puede reducir al hablar de la calidad de un producto o del resultado final de un proceso; sin embargo, en el aspecto educativo, la definición que nos interesa tiene una interpretación más amplia :

Calidad en el trabajo; calidad de los servicios; calidad de la información, calidad de la formación del personal; calidad de los resultados, en fin , calidad en todo el proceso educativo.

En este sentido, la calidad educativa significa que los estudiantes se apropien, a través de nuestros servicios, de las técnicas, métodos, procedimientos y conocimientos que les permitan, interpretar y transformar su realidad.

De ésta manera le podemos imprimir calidad a nuestros servicios educativos, si aseguramos que los planteles cuenten con maestros bien preparados, eficientes, informados; que los estudiantes dispongan con oportunidad de los materiales didácticos; realizar sistemáticamente el avance académico de los estudiantes; posibilitar el acceso permanente a la certificación de estudios; propiciar la aplicación de los conocimientos de la vida cotidiana de los educandos.

Documento

## **LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

**Módulo II**

**Tema: El concepto de calidad  
en la educación**

El sistema educativo en nuestro país ha avanzado de manera considerable en su capacidad de ampliar la cobertura de atención, de asegurar la oferta de escuelas, aulas y maestros. Con ello ha crecido la matrícula disminuido el analfabetismo y aumentado la escolaridad promedio de la población.

Sin embargo, lo anterior se ha logrado sin avances consecuentes en el terreno de la calidad de los aprendizajes adquiridos en la escuela, y con grandes desigualdades entre regiones al interior de los países.

La calidad que estamos buscando en la educación debe entenderse como su capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes.

Cada persona niño, joven o adulto deberá poder contar con posibilidades educativas para satisfacer sus necesidades de aprendizaje básico, éstas necesidades abarcan tanto las herramientas esenciales para el aprendizaje (como la lectura y la escritura, la expresión oral, el cálculo, la solución de problemas) como los contenidos mismos del aprendizaje básico (conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes) necesarios para que los seres humanos puedan sobrevivir, desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo, mejorar la calidad de su vida, tomar decisiones fundamentales y continuar aprendiendo...(Artículo 1 de la Declaración Mundial sobre Educación para Todos. Satisfacción de las Necesidades de Aprendizaje Básico. Jomtien, Tailandia, Marzo de 1990).

No podemos aspirar a lograr lo anterior exclusivamente a través de medidas de política educativa diseñadas a nivel central, estandarizadas y uniformes para todas las escuelas. La historia del desarrollo y expansión de la educación en las décadas recientes ha mostrado que dichas medidas, si bien impulsan el crecimiento del sistema, son incapaces de asegurar calidad de manera equitativa en las diversas escuelas del país, porque la educación verdadera es la que ocurre al interior de cada sala de clases, en cada plantel educativo. Su calidad depende de la calidad de las relaciones que se establezcan entre las personas que ahí laboran, con los alumnos y con la comunidad inmediata a la que sirven; por eso la calidad de la educación solo podrá mejorarse en forma real en la medida en que desde cada plantel educativo se generen de manera participativa y compartida, las condiciones que este plantel necesita para lograr resultados de calidad en la educación impartida a esos alumnos en las condiciones específicas de la comunidad concreta a la que presta sus servicios.

Este texto pretende servir de introducción a esa posibilidad, para hacerlo pide prestadas las nociones fundamentales de la filosofía de la calidad total, que ha mostrado su capacidad de revolucionar la calidad de la producción y de los

servicios de empresas y organizaciones, a nivel mundial que la han adoptado; procuraré aquí adaptar algunas de éstas ideas a la vida escolar.

Para hacerlo he considerado la escuela el plantel escolar como una organización prestadora de servicios: en este caso del servicio educativo. Sabemos que la escuela no se encuentra aislada, que depende de un sistema educativo más amplio y que este sistema educativo consigue recursos y apoyos, pero también constreñimientos y limitaciones, no obstante, parto del conocimiento de que el deseo de mejorar está presente en todo ser humano, y que es este deseo el impulso fundamental y central de todo proceso de mejoramiento cualitativo; creo por tanto, que es mucho lo que se puede hacer desde el propio plantel escolar por mejorar, significativamente, la calidad de lo que hacemos y de lo que logramos en educación. Comparto con el documento ya citado de CEPAL-UNESCO, que los cambios institucionales son prioritarios, y que es necesario descubrir y experimentar nuevas formas de organización y de gestión de las acciones educativas.

Lo anterior requiere fundamentalmente de un convencimiento y de la voluntad de cambiar, no se trata, según nos indica la filosofía de la calidad total, de hacer grandes cambios, sino muchas pequeñas mejoras en todas las áreas, en todos los procesos, con la participación inteligente del director, de todos los maestros y de los otros agentes que participan en el proceso, para satisfacción de los beneficiarios de la acción educativa.

## **LOS OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN**

La actividad educativa no tendría sentido sino fuera por sus objetivos respecto a la sociedad en la que se encuentra inserta, es el objetivo externo de la educación la que le da significado a toda empresa que educa .

Lo anterior puede parecer una obviedad, sin embargo, en el operar cotidiano de las escuelas, es una obviedad que parece olvidarse. De esta forma, en ocasiones le damos más importancia a que los alumnos sean capaces de pasar un examen, que cumplir con los requisitos que exigen transitar al grado o nivel siguiente, de cumplir con las normas o los reglamentos de la escuela, que al verdadero para qué de todo lo anterior; al perderlo de vista, muchas veces sucede que educamos más para la escuela que para la vida; que servimos mejor al aparato educativo que a la sociedad más amplia, cuando no es ésta la intención ni la del curriculum ni de la organización escolar. en el origen de todo programa educativo, de toda normatividad educativa, se encuentra la preocupación por el logro de la función social que se le otorga al sistema educativo y por tanto a cada escuela.

Sin embargo, en ocasiones es difícil precisar qué se espera de la educación, resulta complejo identificar que tipo de aporte es posible pedir a la escuela. A lo largo de la historia de la educación, a los sistemas educativos se les han pedido muchas, quizá demasiadas cosas; muchas de ellas resultan muy alejadas de su

quehacer específico, otras las mas no dependen sólo de los sistemas educativos, sino de muchos otros factores, aunque la escuela tiene en ellas una clara contribución; otras en cambio, si son propias de la escuela.

Por ejemplo, de los sistemas educativos se han esperado aportes significativos en torno a objetivos como los siguientes:

- Crear identidad nacional.
- Mejorar el bien de la sociedad y su calidad de vida.
- Propiciar la movilidad social.
- Mejorar las oportunidades de empleo de sus egresados.
- Aumentar los niveles de ingreso de quienes pasan por sus aulas.
- Formar ciudadanos democráticos.
- Extender la cultura universal.
- Formar a los alumnos en los valores propios de un miembro activo y comprometido con la sociedad en la que vive.
- Formar personas críticas y creativas.
- Formar seres humanos capaces de enfrentar y resolver problemas.
- Formar personas aptas para seguir estudiando.

En el mismo sentido, aunque desde una perspectiva crítica de la función reproductora y legitimadora de la escuela, se le ha atribuido a la misma, entre otras, la capacidad de:

- Inculcar la ideología dominante (y asegurar de este modo la reproducción de las relaciones de producción).
- Seleccionar a quienes podrán seguir su curso por el sistema educativo y llegar a formar parte de la clase dominante, y a quienes deberán pasar a las filas de los dominios.
- Lograr la legitimación de las diferencias sociales en una sociedad determinada mediante el argumento del "logro" educativo.
- Ofrecer la capacitación requerida por el aparato productivo a la mano de obra que éste necesita para generar riqueza.

Se han hecho investigaciones que logran demostrar que todos los anteriores, tanto de la primera como de la segunda lista, en efecto representan resultados atribuibles al sistema educativo, es un hecho histórico que los estados-nación se han fortalecido a partir de la universalización de sus sistemas educativos; es cierto también que quienes tienen mayores niveles educativos tienen mayor bienestar y mejores ingresos. La expansión de los sistemas educativos han permitido, en determinadas sociedades y durante periodos históricos también determinados, que los hijos más educados que sus padres tengan mejores posiciones y mejores niveles de bienestar general; aunque con muchas excepciones, puede encontrarse alguna asociación entre sociedades más democráticas y sociedades cuya escolaridad promedio de su población es mayor.

Lo que sucede es que la educación es un hecho social que tiene, por definición, todos estos resultados; lo que también es cierto, y muchas veces se olvida en los análisis que se efectúan sobre los mismos, es que la escuela no es la única responsable, es más, podríamos decir que en ocasiones, dado un conjunto de limitaciones de carácter orgánico y estructural, la escuela difícilmente puede lograr algo diferente. De esta manera, si el sistema educativo se encuentra ubicado en una realidad histórico-temporal determinada en la que el empleo no crece al mismo ritmo con el que crece el egreso de estudiantes del sistema educativo, no podrá exigirse a la escuela que mejore las oportunidades de empleo o que mejore consecuentemente el ingreso de sus egresados, de la misma manera, si el sistema político más amplio se atropellan y se reprimen las expresiones y los anhelos de democracia y se restringe la participación ciudadana, difícilmente podrá pedírsele a la escuela que produzca ciudadanos democráticos.

La pregunta obre la calidad de la educación debe convertirse en una pregunta sistemática: ¿Cómo está el sistema educativo contribuyendo al logro de éste conjunto de objetivos? Y el movimiento hacia una mejor calidad de la educación debería partir de la pregunta acerca de cómo puede contribuir mejor.

Sentadas estas premisas fundamentales, podríamos plantearnos la siguiente afirmación como válida: no puede atribuirse a la educación la capacidad de transformar la sociedad en la que actúa; sin embargo, no es posible concebir el desarrollo de las condiciones de vida de amplios sectores de la población si éstos sectores no superan su condición de exclusión del saber universal y las habilidades básicas que permitirán su participación cualitativa en los procesos de transformación de las realidades que les afectan cotidiana y socialmente, es decir, de sus condiciones de vida. De ésta forma, la educación es el ingrediente sin el cual un proceso de desarrollo carece de la calidad necesaria para hacer a los sujetos agentes activos de su propia transformación y la de su entorno social, cultural y político.

Resumiendo, el objetivo externo del quehacer educativo, lo que le da sentido al mismo, es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida actual y futura de los

educandos y, de esta manera, a la calidad de los procesos de desarrollo de la sociedad.

## LOS BENEFICIARIOS DE LA EDUCACIÓN

Quizá la premisa fundamental de la filosofía de la calidad total sea el centrar los procesos en la satisfacción de los beneficiarios; puesto que los escritos de calidad total proceden de la administración de empresas y organizaciones que producen bienes y dan servicio, en ello se habla de la satisfacción del cliente, en educación se hablará de beneficiarios.

En el caso de una empresa, la definición del beneficiario (o del cliente) es un asunto relativamente sencillo: se trata de la persona que consume el producto o recibe el servicio que la empresa o la organización ofrece en el mercado, en el caso de la educación la situación es un poco más compleja, veamos porque.

El principal beneficiario de la educación es, sin duda alguna, el alumno; es un receptor activo y parcialmente de todo esfuerzo educativo y, desde luego, de todo impulso por mejorar la calidad de la educación. El alumno es el que mejorará cualitativamente como resultado de procesos educativos mejorados; el alumno es entonces, el beneficiario inmediato de la educación y como tal, es el beneficiario más importante.

Sin embargo, este alumno requiere, por definición, de dos tipos de servicios de parte de la escuela. Requiere de los servicios que le permitan desarrollarse como persona, aprender en función de sus capacidades, desenvolver su potencial, fortalecer su autoestima, manifestar los valores adquiridos en su vida cotidiana, demostrarse así mismo su capacidad crítica y creativa; pero también requiere que esos servicios le resulten útiles y cualitativamente útiles para su vida adulta. Por tanto, el alumno es el beneficiario principal de la actividad educativa en lo inmediato y en lo mediato; por lo mismo, la educación no puede reducirse a proporcionar a este beneficiario solamente aquello que le sirva para la etapa del proceso de desarrollo personal por el que está pasando, sino que debe ofrecerle aquellos elementos que le permitan desarrollarse en forma adecuada, en un mundo que es del futuro y que debemos poder anticipar.

Pero también los padres de familia son beneficiarios del quehacer de la escuela, ya que de ellos depende, en gran medida, que los alumnos asistan a la escuela, lleguen puntuales, cuenten con lo necesario para poder aprender, reciban el apoyo extra-escolar indispensable para el adecuado logro de los objetivos educativos. Y quizás lo más importante es el hecho de que los padres de familia comparten con la escuela la función formativa de los alumnos; por ello los padres de familia son también beneficiarios del quehacer educativo.

Visto desde otra perspectiva, los alumnos son el producto del proceso educativo; a lo largo de su pase por la escuela, el alumno se va formando, para convertirse

en un egresado que participará de manera activa en otro plantel escolar de nivel educativo subsecuente, en el mercado de trabajo en la sociedad más amplia. De ésta forma, beneficiarios del quehacer educativo son también las escuelas del nivel educativo más alto que reciben a nuestros egresados; son beneficiarios del quehacer educativo los centros de trabajo que le dan empleo. Es beneficiario del sistema educativo la comunidad en la que el alumno se desempeñará social y políticamente y, en términos más amplios es la sociedad la beneficiaría del sistema educativo. Desde este punto de vista es necesario tener en cuenta que los resultados cualitativos de nuestro quehacer no termina cuando el alumno egresa de nuestro plantel. Gran parte de ellos serán visibles, precisamente, a partir de éste momento y durante mucho tiempo después. En efecto, no es que nuestros alumnos salgan de la escuela, sino que entran a la sociedad para la que fueron formados. Si decimos que un proceso de mejoramiento de la calidad se caracteriza por poner como centro al beneficiario, cuando hablamos de educación tenemos que poner como centro a todos los beneficiarios anteriores.

En una fábrica si un departamento de producción envía partes defectuosas al departamento responsable de la siguiente fase de la producción de un artículo, será difícil producir con calidad, o hacerlo significaría costos muy altos; por eso, uno de los preceptos muy importantes de la filosofía de la calidad total es el de reducir a cero el envío de partes defectuosas al departamento siguiente. De la misma manera, se insiste en que la solución a problemas de ésta naturaleza no está en identificar estas partes defectuosas y regresarlas a su lugar de origen, sino en EVITAR PRODUCIRLAS; un movimiento de calidad total en una empresa estaría centrado en eliminar las causas que llevan a que produzcan piezas defectuosas.

En educación no hablamos de partes, hablamos de personas los alumnos las cuales se ven afectadas de manera especial cuando no atendemos a las causas de su rezago escolar; en muchas ocasiones , los efectos provocados por permitir ese rezago tienen consecuencias que perduran a lo largo de toda la vida. En la escuela, la solución que muchas veces le damos al rezago escolar es la de volver a empezar: reprobamos al alumno, sabemos que si el alumno no aprendió, no puede satisfacer las necesidades del próximo nivel escolar; concentramos mucho menos nuestros esfuerzos en evitar el rezago: en combatir las causas que lo producen. Por no incomodar al beneficiario interno al maestro del próximo grado perjudicamos al alumno, que representa nuestro beneficiario inmediato y la razón de ser del quehacer escolar.

No estoy diciendo con esto que hay que eliminar la reprobación. Lo que quiero dejar claro es que , desde todos los puntos de vista, es más conveniente atacar las causas que llevan, a la postre, a la reprobación. Como señala con toda claridad la filosofía de la calidad total: es mucho menos costoso prevenir que corregir. En la educación, esta corrección implica nada menos que volver a comenzar su costo económico, social y efectivo, es enorme .Es conveniente recordar que el efecto de un problema no lo sufre quien lo creo, sino quien lo recibe.

## LA CENTRALIDAD DE LOS BENEFICIARIOS

El beneficiario de una empresa u organización, como la escuela, es todo aquel que juzga sobre la calidad de nuestros servicios; el cual debe representar el interlocutor privilegiado de toda organización; esto es así por uno de los tres motivos siguientes:

1. Porque si el que juzga tiene opciones y su juicio es negativo, abandonará nuestro servicio y los padres podrán decidir enviar a sus hijos a otra escuela. Las escuelas de niveles subsecuentes podrán rechazar a nuestros egresados, los empleadores preferirán darle empleo a los egresados de escuela de mejor calidad; la sociedad terminará por marginar a los que si logren egresar o desertar definitivamente de nuestros planteles.

2. Porque si el que juzga no tiene opciones, pero no tiene derechos y expectativas sobre la calidad de nuestros servicios, tendrá también derecho a exigirnos, por diferentes vías, que cumplamos esas expectativas, cuando esto sucede se genera una presión benéfica en el largo plazo sobre el mejoramiento de la calidad educativa; en el corto plazo, sin embargo, genera tensiones y conflictos que dificultan y obstaculizan un movimiento hacia una mejor calidad.

3. Porque si el que juzga no tiene opciones, y aunque tenga derechos no tiene clara sus expectativas se conforma con un servicio mediocre o simplemente lo rechazará (el alumno desertará). Desgraciadamente, esto último es lo que sucede en muchas de nuestras escuelas; los padres de familia en ocasiones tienen poca claridad acerca de lo que debe ofrecer la escuela porque ellos mismos no fueron escolarizados. Las secundarias tienen el mandato de recibir a los egresados de primaria, aunque éstos vengan mal preparados las consecuencias sociales de que esto ocurra, o de que nuestro servicio se rechace, como es obvio, son nefastas.

Por todo esto un movimiento hacia una mejor calidad educativa debe partir del propósito de satisfacer al beneficiario al que juzga sobre la calidad del servicio que; para lograrlo es necesario conocer mejor sus necesidades, sus expectativas, sus preocupaciones, sus insatisfacciones respecto al servicio que estamos ofreciendo; de la misma manera, es necesario que el beneficiario conozca y participe en lo que nosotros estamos tratando de hacer para mejorar la calidad.

Ahora bien, es necesario reconocer que la calidad no es algo absoluto ni estático. Las concepciones sobre la calidad cambian con el tiempo y quien juzga sobre la calidad siempre tenderá a ser cada vez más exigente; por eso, un movimiento hacia la calidad es eso: un movimiento en espiral ascendente; una vez iniciado, lo único que puede lograr es más calidad.

Por otra parte, conviene tener en cuenta que la calidad tiene muchas escalas, no solo una, el juicio sobre la calidad de la educación que ofrece nunca será único.

Es frecuente que una escuela se califique como buena en lo académico pero deficiente en la formación valorar; o como excelente en la actividad deportiva, pero deficiente en la formación académica. El beneficiario tendrá varias escalas de juicio, se trata de satisfacerlo en todas, por eso se habla de calidad total.

## **LOS BENEFICIARIOS Y EL PLANTEL ESCOLAR**

Todo lo anterior implica que cada plantel escolar debe preguntarse centralmente sobre los requerimientos de sus beneficiarios, de manera que pueda priorizar en su acción la satisfacción de los mismos. La escuela, por su función, debe priorizar el aprendizaje. En lo que el alumno efectivamente aprende en su paso por la escuela se pueden resumir los requerimientos y expectativas de todos los beneficiarios en nuestra lista.

La escuela debe preguntarse qué y cómo deben aprender los alumnos; pero para hacerlo tendrá que tomar en cuenta varios elementos. Uno muy importante es el curriculum oficial ; todo plantel escolar tiene que lograr los objetivos que se encuentran plasmados en los planes y programas de estudio, solamente así tendremos la posibilidad de asegurar que lo que ofrecemos en las escuelas de todo el país es equivalente, y solo así habrá bases para esperar equidad como resultado de nuestro sistema educativo.

Pero el curriculum oficial debe presentar solamente un punto de partida; el dialogo con los beneficiarios con todos, junto con el descubrimiento de aquello en lo que como escuela fallamos, podrá llevarnos a precisar con muchísima mayor claridad que priorizar, qué incorporar, y sobre todo, como proceder para lograr ese aprendizaje efectivo EN TODOS NUESTROS ALUMNOS. Este diálogo debe ser permanente y debe involucrar a todo el personal de la escuela , como veremos en los siguientes temas.

Documento

LA CALIDAD EN EL PLANTEL Y EN SU CONTEXTO

**Módulo III**

**Tema: La Calidad Educativa y  
la Participación de todos  
los que Intervienen en el Proceso.**

Este estudio sociológico me permite puntualizar que el enfoque dominante de la planeación educativa cuando ésta se lleva a cabo desde una estructura central, y cuando desde ahí se propone la solución de los problemas de la educación, es la de aplicar estrategias uniformes de desarrollo educativo que ofrezcan un servicio escolar estandarizado. Si bien planificar a nivel central es importante y necesario, al hacer lo anterior se cometen dos errores:

1. Por una parte, se supone que todos los planteles del ámbito de acción del planificador son similares, y que todos ellos cuentan con recursos suficientes para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Esto no es así. La realidad de las escuelas en nuestro país es sumamente heterogénea. La escuela típica no existe. Las escuelas se encuentran desigualmente dotadas de recursos tanto físicos como didácticos; como es evidente, las políticas uniformes tienen resultados diferentes en éstos diferentes tipos de escuela.

2. Por otra parte, desde la planificación central se supone que la demanda educativa que el interés y el deseo porque los hijos asistan a ésta, dada de manera en todas las escuelas. Basta con asegurar la oferta con poner la escuela, proporcionar las aulas, asignar a los maestros para que los alumnos asistan; desgraciadamente, este supuesto, en nuestro país también es falso. Muchas de nuestras escuelas operan en regiones en la que los padres requieren del trabajo de sus hijos durante varios días del año; en muchos de los contextos donde funcionan nuestras escuelas, hay problemas que provocan el ausentismo de muchos de nuestros alumnos; los padres no significan un apoyo igual en el aprendizaje de sus hijos en una región en la que ellos mismos han sido escolarizados que en otra en la que son analfabetas; por tanto, una misma política educativa, uniforme para todas las escuelas del país, no puede esperar resultados también uniformes en realidades tan distintas.

De ésta forma, las condiciones de la oferta se conjugan con las condiciones de la demanda para explicar porque políticas educativas uniformes no producen resultados uniformes.

De ahí la importancia de que el movimiento hacia la calidad de la educación tenga su pivote en el propio plantel escolar; es solamente desde el plantel que se pueden conocer éstas interrelaciones que ocurren entre la escuela y la comunidad, de forma tal que sea posible atender las causas que están impidiendo lograr los resultados de la política de desarrollo educativo. Estas políticas deben ser diversificadas; deben poder ser adaptadas al contexto local; deben ser flexibles y deban abrir espacios para una activa participación de los actores de la calidad educativa, que son los maestros mismos. Al nivel del plantel escolar, debe existir un margen de maniobra suficiente para gestionar, desde ahí, el mejoramiento de la calidad; es desde el plantel que se puede dar la relación con la comunidad; es desde ahí que se puede pretender satisfacer sus necesidades.

Las diferencias entre las escuelas que producen aprendizaje de calidad y aquellas que no lo hacen no se explican por la presencia o la ausencia de un solo factor, ni siquiera por la presencia o ausencia de un conjunto de ellos, sino por la interacción entre los factores que tienen que ver con la calidad de los aprendizajes. Los responsables de que se genere algún tipo de interacción u otro entre estos factores son las personas: el director y los maestros, en sus relaciones con los alumnos con la comunidad; por eso, el personal de la escuela, el director y sus maestros, deben estar en el centro de todo dispositivo por mejorar la calidad de la educación; es sólo así como puede surgir la posibilidad de una educación de calidad para todos.

Pero así como el planificador se equivoca cuando piensa que la demanda por la educación está dada, y que basta con asegurar la oferta educativa para que los alumnos vayan a la escuela, así nosotros nos equivocamos, a nivel de plantel escolar, cuando pensamos que es suficiente con que la escuela abra sus puertas y funciones normalmente. Es necesario que el personal de la escuela este activo y atento de los problemas y a los requerimientos de la demanda.

Lo que acabo de decir se refiere no solamente a lo que tiene que ver con aquello que nos permite entender las razones familiares y comunitarias del porque el alumno se ausenta, llega tarde, deserta, no aprende, tiene que ver también con lo que le enseñamos en la escuela. El currículum oficial también supone que su relevancia es uniforme, que toda la población del país estará igualmente motivado por lograr los objetivos de aprendizaje que ahí se plasma, esto no siempre es así; todos hemos escuchado historias de como los padres se resisten a que se enseñen determinados contenidos del currículum o que enseñen de determinada manera; es necesario acercarnos los padres y comprender las razones de la misma manera, los padres de familia pueden tener ciertas expectativas sobre la educación de sus hijos que no se encuentren contempladas en el curriculum oficial, o al menos en la forma en que estamos acostumbrados a enseñarlo; un ejemplo de esto es la formación valorar, los padres en general quieren que a sus hijos se les forme valoralmente; la escuela tradicionalmente, ha hecho muy poco en este sentido. Estar atentos a las necesidades de nuestros beneficiarios significa conocer y comprender éstas expectativas, con el fin de poder satisfacerlas.

De ésta forma el primer reto de la búsqueda de calidad, desde el plantel y el respecto al contexto específico en el que está ubicado, es el de lograr adaptar la escuela a las condiciones de vida reales de las familias, a fin de hacerla cultural y económicamente más accesible y más atractiva. Pero no es posible quedarnos ahí, el segundo reto de la búsqueda de la calidad en este sentido es hacer del contexto de la comunidad y de los padres de familia un interlocutor más claramente exigente de los derechos que le corresponden respecto a la educación de sus hijos pero a la vez cada vez más comprometido, corresponsablemente con ésta búsqueda de la calidad.

## **LA CALIDAD, LA CAUSA DEL EQUIPO DOCENTE**

En una escuela, quizá más que en ningún otro tipo de organización, los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones entre las personas; en una escuela, al igual que en cualquier organización, todas las actividades están estrechamente vinculadas entre sí por eso, un movimiento hacia una mejor calidad del proceso educativo requiere la involucración activa de todos los agentes implicados.

No obstante de éstos agentes los más importantes son los que causan la calidad, es decir el equipo docente. Director, maestros tienen que compartir el propósito de mejorar la calidad, comprender que se requiere un cambio de actitudes, estar dispuestos a modificar sus actitudes y a ser consecuentes con ésta decisión de cambio.

Para que lo anterior sea posible, es indispensable que todo el equipo docente comprenda y comparta el propósito del mejoramiento, y entienda bien el papel que le toca jugar en él; se trata de reunir a las personas en torno a objetivos comunes. Esta es la razón por la cual su participación en el diseño tanto del objetivo de la organización como en los procesos que habrán de ser modificados para mejorar sus niveles de logro , es vital; es participando en el proceso de diseño como los participantes comprenden e internalizan el cambio de visión que supone partir de las necesidades de los beneficiarios, y como se involucran como actores de la transformación en forma comprometida.

## **NO BASTA PARTICIPAR. HAY QUE HACERLO EN EQUIPO**

Sabemos por experiencia que no basta trabajar en una misma organización para constituirlo; el trabajo en equipo hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra, que todos usen su ingenio para resolver las cuestiones que son de todos.

En un trabajo de equipo se toman decisiones y se actúa sobre ella; éste se convierte en el fin del equipo lo que lo define en su objetivo, que se traza entre todos; todos adquieren una responsabilidad ante el colectivo en ésta actuación en equipo también se monitorea el proceso se valúan los resultados de las decisiones tomadas -. El equipo es el único que puede revisar las decisiones anteriores, corregirlas y cambiarlas.

## **LA PARTICIPACIÓN DE LOS ALUMNOS EN EL PROCESO DEL APRENDIZAJE**

El alumno aprende más, mejor y de manera más duradera cuando él mismo hace descubrimientos y resuelve problemas un equipo de docentes interesado por mejorar los procesos puede asumir la diversificación, ampliación y mejoramiento de la calidad de los procesos que se dan al interior del aula para que hagan esto posible; comenzará por conocer cómo participan los alumnos en su escuela; descubrirá y pondrá en común las estrategias que utilizan los diversos maestros de la escuela para fomentar la participación de sus alumnos; se documentará acerca de prácticas diferentes, utilizadas por otras, para lograr éste propósito, investigará las causas por las cuales la participación de los alumnos de ésta escuela se dificulta o no alcanza los niveles que podrán esperarse. Ahí, por ejemplo, podrá descubrir estrategias que incluyen el cambio de disposición de los alumnos en el salón; se podrán analizar colectivamente los resultados de los trabajos entre equipos de alumnos, descubrirán, quizá experiencias innovadoras en las que alumnos de varias áreas trabajan juntas en un proyecto. Propondrán soluciones a los problemas detectados, estará atento al proceso; evaluará su efectividad y vigilará que no vuelvan a presentarse los problemas que antes entorpecían mayores oportunidades de participación.

## **LA PARTICIPACIÓN DEBE AMPLIARSE A LOS PADRES DE FAMILIA Y A OTROS MEDIOS DE LA COMUNIDAD**

No son los docentes los únicos integrantes de una escuela, si bien son los agentes más importantes porque son los causantes de la calidad, una escuela debe convertirse en una comunidad educativa en la que participen activamente alumnos, padres de familia y miembros de la comunidad, la calidad educativa les concierne a todos.

No es difícil imaginar como se pueden integrar los alumnos y los padres a los procesos que se desarrollen para mejorar la calidad educativa; hacerlo significará para ellos lo mismo que la filosofía de calidad espera que represente para los maestros: se desarrollarán más humanamente al saber que tienen algo que decir y hacer en un proceso continuo de mejoramiento, y derivan ricos aprendizajes de la experiencia de trabajar en equipo; para la escuela esto significa un paso más en la necesidad de tomar en cuenta las necesidades del beneficiario. Hay experiencias muy bellas que relatan cómo los alumnos son perfectamente capaces de hacerse cargo de la disciplina en el aula y en la escuela, ellos mismos, en grupo, establecen claras reglas de juego, se ponen de acuerdo en las sanciones a aplicar cuando estas normas no se cumplen, y se dan a la tarea de controlar su cumplimiento; como los propios círculos de calidad, los alumnos que generaron la solución podrán modificarla; esto significa que puedan equivocarse:

las equivocaciones los llevarán a aprender mucho más que a partir de la lectura de una lección o de escuchar una clase.

Es quizás conveniente, en la mayoría de los casos, comenzar un proceso de mejoramiento de calidad a partir del personal docente de la escuela, pero es altamente recomendable que, muy pronto en el proceso, se vayan incorporando alumnos y padres de familia que voluntariamente deseen participar.

Documento

## **ASPECTOS QUE DETERMINAN LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

### **MODULO IV**

**Tema: La Actualización Pedagógica del  
Docente y de los Contenidos Educativos**

La complacencia, el peor enemigo de la calidad; así, el punto de partida de todo proceso de mejoramiento de calidad es la insatisfacción con el estado de cosas; uno de los aspectos claves de la filosofía de la calidad está en el convencimiento de que las personas tenemos un impulso hacia el mejoramiento continuo.

Todo esto nos puede parecer muy bueno en teoría, pero en práctica cotidiana del mejoramiento, nos exige actitudes que en la práctica tradicional de nuestras escuelas no están siempre presentes.

Nos exige perder el miedo a lo que pensamos; en muchas ocasiones, decir lo que pensamos crea problemas, es muy probable que al hacerlo, incomodemos a otros; cuando estos otros pueden tomar represalias porque están en posición de autoridad, en muchas ocasiones el miedo nos paraliza, pero aunque no puedan tomar represalias desde la autoridad, a veces decir lo que pensamos nos distancia de nuestros compañeros de trabajo, o nos ocasiona problemas de relación que preferimos evitar. Sin embargo, un proceso de mejoramiento de la calidad se fundamenta justamente en el hecho de que hay cosas que no nos parecen; la crítica es parte constitutiva del mejoramiento de la calidad; la condición es que la crítica genere sugerencias, sea creativa, constructiva y conduzca a que todos mejoremos.

La contraparte de la necesidad de expresar lo que pensamos es la apertura para reconocer nuestros errores, es decir, los otros también tendrán que perder el miedo a decir lo que piensan y en ocasiones harán críticas a nuestro quehacer; hay que reconocer que las críticas son necesarias para mejorar nuestro desempeño. En nuestra sociedad, rara vez podemos tener la oportunidad de vernos como nos ven los demás, por eso la crítica constructiva de los otros es una fuente privilegiada de automejora. Nadie puede dar lo mejor de sí a menos que se sienta seguro, hay que admitir con sinceridad cualesquier error o falla en el trabajo, porque eso forma parte de reconocer que hay problemas; el mejoramiento es imposible sin la facultad de admitir errores.

Para que realmente pueda darse un proceso de crítica y autocrítica, en un ambiente de libertad, es necesario que esta necesidad se trate abiertamente en las reuniones de equipo al iniciar un proceso de mejoramiento de la calidad; es difícil aprender a criticar y autocriticarse, pero es posible si uno se lo propone y si el grupo lo apoya. En la convivencia humana es necesario no sólo dirigirse a hablar con los otros, sino dejarse interpretar y recibir las críticas que los demás nos dirigen; esto desde ser entendido de la misma manera, por todos los que participamos en el proceso; la apertura a la crítica y la autocrítica, nos permitirá también darle significado a otros aspectos importantes, como los siguientes:

## **LA CALIDAD IMPLICA VALOR DE DIVERSIDAD**

No se trata de que todos pensemos igual, ni de que todos veamos las cosas de la misma manera, por el contrario, la pluralidad de puntos de vista es lo que enriquece la posibilidad de encontrar soluciones. El reconocimiento de que esto es así genera a su vez dos exigencias: la primera es la de un ambiente de libertad en la que uno sienta que puede expresarse tal como es; la segunda es una actitud de respeto a las opiniones y visiones de los otros.

En un proceso de mejoramiento de la calidad, todos formamos parte de una misma empresa en la cual llegaremos a construir una identidad de la escuela en la que trabajamos, pero esa identidad no puede estar construida sobre la base de igualar lo que todos pensamos. No estaremos unidos porque somos iguales, por el contrario, seremos algo diferente justamente por nuestra capacidad de hacer una unidad a partir de las diferencias.

## **LA CALIDAD IMPLICA CONSENSOS**

Si aceptamos y respetamos las diferencias, tendremos la posibilidad de llegar a consensos mucho más profundos; llegar a consenso entre personas que piensan igual no es nada difícil basta proponer algo que todos compartan para que todos digan sí, sin la necesidad de analizar lo que se propone y de discutirlo a fondo; llegar al consenso entre personas que piensan distinto, en cambio, significa que tenemos que analizar el problema a fondo, discutir sus implicaciones y sus causas, proponer soluciones diversas, defender y argumentar sus implicaciones y sus causas, el consenso que se logra después de un proceso así supone que todos han llegado a un convencimiento profundo de que lo que se decide grupalmente es la mejor opción.

El consenso necesario en un proceso de mejoramiento de la calidad, llegar a él, si respetamos nuestra diversidad, puede resultar arduo, inclusive conflictivo, pero tenemos que reconocer que la voluntad colectiva que surge de la diversidad es mucho más vital y profunda que cualquier otra.

## **LA CALIDAD IMPLICA RELEVANCIA**

El postulado fundamental de la filosofía de la calidad establece: lo más importante son los beneficiarios, y todo lo que hacemos tiene como punto de referencia la satisfacción de sus necesidades, pero justamente por la importancia que tiene este postulado básico de la filosofía de la calidad me parece importante hacer una referencia adicional a este punto.

El beneficiario es la referencia obligada de todo proceso de mejoramiento de la calidad, es lo que motiva el plan; el plan, además, está concebido a partir de las ideas sobre como atenderlo mejor.

Sin embargo, en el quehacer educativo cotidiano y en lo que nos corresponde a todos nosotros los sociólogos de la educación actuar, este postulado fundamentalmente traduce en la palabra relevancia.

Algunos estudios son muy claros en señalar que la falta de relevancia de los aprendizajes que ofrece la escuela explican buena parte de su falta de calidad, existe inclusive el temor de que la educación se haya convertido en un ritual no relacionado con la vida del alumno o de la sociedad con la que vive.

La relevancia no se puede entender como la entrega de un conjunto de datos "relevantes" a los alumnos, en el sentido de que son cercanos de lo que ellos experimentan en su vida cotidiana fuera de la escuela; lo verdaderamente relevante es la habilidad para razonar, para resolver problemas, para analizar, para evaluar opciones y allegarse información; esto implica poner un énfasis mayor sobre las habilidades que sobre los conocimientos; las habilidades, sin embargo, si pueden desarrollarse a partir de contenidos que privilegien aquello en que los alumnos se interesen de manera especial; si hacemos esto, estaremos, en nuestro quehacer cotidiano, tomando al beneficiario como centro y referencia de nuestro trabajo profesional.

### **LA CALIDAD IMPLICA JUSTICIA**

La filosofía de la calidad le da mucha más importancia a disminuir las variaciones que al obtener mejores promedios; si traducimos este precepto a la educación y muy especialmente cuando hablamos de que es un derecho humano fundamental, esto significa que la calidad se preocupa más por la justicia que por la igualdad.

Igualdad es ofrecer lo mismo a todos, justicia es dar más a los que tienen menos; en nuestra práctica docente cotidiana, esto significa que no nos podemos conformar con dar una clase, esperando que los alumnos la aprovechen de acuerdo con sus capacidades que, como ya sabemos, son diferentes, es necesario buscar permanentemente la manera en que todos los alumnos, independientemente de sus características, alcancen los objetivos que nos hemos trazado. Esto no significa que los alumnos mejor dotados o más aventajados superen éstos logros pretendidos, lo que no podemos permitir es que los alumnos que, por alguna razón tienen dificultades especiales no los alcancen.

**Documento**

**LA CALIDAD EN EL SERVICIO INICIA CUANDO RECONOCEMOS  
QUE HAY ERRORES**

**Módulo V**  
**Tema: El Diagnóstico del Servicio**

## INTRODUCCIÓN

La complacencia es el peor enemigo de la calidad, no puede iniciarse un movimiento hacia la calidad si no se reconoce que existen problemas. Todo impulso por mejorar la calidad de un producto o de un servicio comienza por éste paso.

Sin embargo, reconocer que existen problemas no es suficiente, es necesario tomar la decisión de que ha llegado el momento de hacer algo al respecto; una vez que se ha tomado una decisión, se siguen un conjunto de pasos; si la decisión es de una persona o de un grupo de personas, es necesario que convencan a los demás, ya que ningún proceso de mejoramiento real de la calidad puede darse sin la participación activa y convencida de todos los que laboran en la organización en cuestión.

En conjunto, hay que decidir emprender algo para resolver el problema, esta es una decisión más precisa, la anterior es vaga, manifiesta una inconformidad; ésta implica que ya se tiene una solución, a menos hipotética para enfrentar algún problema.

Pero nuevamente aquí, la decisión es insuficiente, es necesario que exista un compromiso con lo que se emprende y nuevamente, el compromiso debe ser de todos.

Lo anterior se dice fácil y sin embargo es quizá uno de los pasos más difíciles de lograr en un proceso de mejoramiento de calidad, ello es así porque el compromiso implica lo que los teóricos de la calidad han llamado un cambio cultural, en otras palabras, se trata de favorecer valores compartidos, de vivirlos día con día y de renovarlos grupalmente.

Estos valores, en el fondo, parten de una convicción básica: vale la pena hacer las cosas lo mejor que se puede y cada vez mejor; porque hacer las cosas bien humaniza a las personas que le encuentran sentido a su quehacer.

Hacer las cosas cada vez mejor supone constancia y uno de los enemigos principales de los movimientos de la calidad total es precisamente la falta de constancia; este es un valor necesario y a la vez difícil de lograr, ya que fundamentalmente se debe a que los movimientos de mejoramiento de calidad son procesos de largo plazo, sus resultados se ven en años no en meses, pero también se debe al hecho de que el proceso de mejoramiento de la calidad es por definición permanente: lento y gradual, pero permanente.

Ahora bien, cuando se trata de una organización, nadie puede emprender un compromiso de ésta naturaleza en forma aislada, es necesario que el trabajo sea de todos; que el objetivo central no sea el beneficio personal sino el mejoramiento de la organización para que pueda cumplir mejor con su objetivo hacia afuera; ello

significa, en muchas coacciones, un cambio radical de nuestra forma de relacionarnos.

Por último, un compromiso de ésta naturaleza requiere un liderazgo; es necesario que el director de la escuela aprenda a ejercer este liderazgo que es un liderazgo de apoyo y solidaridad y también que los maestros aprendan a aceptarlo y a enriquecerlo.

## **LOS PROBLEMAS SE RESUELVEN DE RAÍZ**

En un movimiento hacia la calidad, no se trata de acomodar lo que está mal, se trata de resolver los problemas atacando sus causas, en otras palabras, se trata de eliminar todo aquello que provoca la existencia del problema.

Muchas veces confundimos los síntomas de los problemas con sus causas; generalmente, la primera respuesta a un problema no es la causa fundamental, así tendemos a explicar los problemas de ausentismo y falta de aprendizaje en la escuela como un problema de falta de interés y de apoyo de los padres de familia, sin embargo, pocas veces nos ponemos a pensar en lo que nosotros hemos hecho por acercarnos a ellos para conocer sus problemas y pedirles apoyo. El rezago escolar es para muchos de nosotros resultado de lo que los alumnos no aprenden, no ponen de su parte, son débiles mentales, no recapacitamos en el hecho de que nosotros como maestros hacemos poco por entender los problemas que tienen estos alumnos y por atenderlos en forma personal para evitar que se rezaguen.

Un movimiento hacia la calidad comienza con los problemas que están más cerca de nosotros, por ello es conveniente clasificarlos entre los que son de la propia responsabilidad y los que son responsabilidad de otros, y dar prioridad a los problemas propios.

## **LOS PROBLEMAS DE UNA ESCUELA**

Cada escuela es única, la escuela típica no existe, la escuela la definen quienes en ella trabajan los alumnos a los que sirven la comunidad en la que está inserta, y la interacción entre todos ellos, por eso es muy difícil hablar de los problemas que afectan la calidad en las escuelas en términos generales.

No obstante, hay algunos problemas que atentan contra la calidad de los aprendizajes y que están presentes en muchas de las escuelas que he conocido, aquí los vamos a mencionar, no para decir que en la escuela en la que usted, lector, trabaja, seguramente estarán también presentes, pero si con la intención de despertar inquietudes acerca del tipo de problemas que pueden afectar la calidad.

1. El problema de la no inscripción. Este problema está en la base de la calidad educativa, porque si la escuela no es capaz de atraer a su demanda potencial, no hay condiciones siquiera para que tenga lugar un proceso educativo escolar. Sin embargo, no todas las escuelas se preguntan por el grado en el que están logrando la cobertura de la comunidad a la que supuestamente sirven, y menos aún son las que intentan conocer las causas de esa no inscripción.
2. El problema de la deserción. Este es un problema grave; un porcentaje importante de alumnos abandona las aulas antes de terminar la escuela primaria; otros muchos desertan cuando ya están en la edad de trabajar. Al igual que la no inscripción, la deserción significa ausencia de contacto con el proceso de enseñanza; la presencia de este problema significa la ausencia de condiciones siquiera para hablar de calidad.
3. El problema de la reprobación. Ya mencionábamos en el hecho de que la reprobación es en muchos casos, causa de la deserción; pero también es necesario advertir que la reprobación es una consecuencia de un problema más de fondo. Es consecuencia del rezago escolar progresivo que un alumno va experimentando a lo largo de todo el año escolar, por eso, la pregunta sobre la reprobación debe convertirse en una pregunta sobre rezago escolar, al interior del aula y sobre sus causas cotidianas.
4. El problema del no aprendizaje. Es la manifestación más tangible de la falta de calidad educativa, está presente de manera endémica en nuestros sistemas educativos, al grado de que, según lo demuestran múltiples estudios recientes, muchos de nuestros egresados de primaria no alcanzan siquiera el nivel alfabético funcional, mucho menos la capacidad de plantear y solucionar problemas, de comprender el funcionamiento de la sociedad, de entender algunos fenómenos naturales. En la raíz de los fenómenos del no aprendizaje se encuentran en muchos casos las características del contexto en el que trabajamos: en situaciones de pobreza, con situaciones de nutrición y salud precarias, a veces es difícil mantener un esfuerzo consistente por el logro de los objetivos del aprendizaje; no obstante, sin dejar de reconocer que estamos hablando de un problema real, también se viene demostrando cada vez con mayor claridad que buena parte de sus causas se encuentran en los procesos de enseñanza que tiene lugar al interior del aula; se ha demostrado, por ejemplo, que en situaciones contextuales similares en cuanto a pobreza, un buen maestro es capaz de lograr excelentes resultados de aprendizaje, mientras que un mal maestro no logra que sus alumnos aprendan, así, el problema de no aprendizaje se convierte en un problema de enseñanza deficiente o inadecuada.
5. El problema de la equidad. El cometido de toda escuela es lograr los objetivos de aprendizaje con todos los alumnos, sin embargo, sabemos que pocas escuelas logran esto, y que en algunas la cantidad de alumnos que permanecen por de bajo de los niveles satisfactorios de aprendizaje es excesiva; el hecho de que hayan muchos alumnos que no logran los objetivos

de aprendizaje, o que la diferencia cualitativa entre los que si lo logran y los que no lo hacen sea muy grande, denotan la existencia de un problema de conducción del proceso de enseñanza que se traduce en privilegiar a los alumnos capaces de atender y seguir el ritmo del maestro, y en ignorar o desatender a aquellos que muestran dificultades para hacerlo. Desde la perspectiva de la filosofía de la calidad, éstas diferencias son inadmisibles; atacar la desviación (atacar la diferencia), desde este planteamiento, es más importante que mejorar el promedio (que como todos sabemos, muchas veces esconde enormes diferencias).

6. El ambiente en el que ocurre el aprendizaje. Para que ocurra sin muchos tropiezos un proceso de aprendizaje real, es necesario contar con un ambiente que lo propicie; el ruido excesivo, la falta de iluminación o ventilación, la forma en la que están acomodadas las bancas, la falta de limpieza son todos ellos obstáculos al aprendizaje; gran parte de éstos problemas tienen soluciones mucho más sencillas que las enumeradas arriba.
7. Falta de disciplina. Es muy común que los maestros señalen como uno de los problemas fundamentales a los que se enfrentan, la falta de disciplina de sus alumnos; es conveniente señalar que en general hay falta de disciplina en un grupo de alumnos cuando ocurre una de dos cosas, o la combinación de ambos: a) cuando la escuela como organización no tiene disciplina cuando no hay reglamentos, o cuando habiéndolos éstos no se cumplen; cuando el funcionamiento escolar es errático; cuando las sanciones se aplican en forma subjetiva o arbitraria y b) cuando no está ocurriendo un proceso de aprendizaje. Los alumnos en general son felices cuando aprenden, su curiosidad y su capacidad de asombro es enorme, se abren cuando no están aprendiendo y se indisciplinan; ambas causas apuntan a la presencia de otros problemas que deben ser analizados y solucionados para resolver de raíz el problema de la falta de disciplina.
8. El tiempo real de enseñanza. Algunos de los problemas anteriores se generan por el solo hecho de que el tiempo destinado a la enseñanza efectiva no es ni el que se requiere para que el aprendizaje tenga lugar, ni siquiera el que oficialmente está estipulado; las ausencias de los maestros o sus llegadas tarde o el tiempo destinado por ellos mismos a otras actividades dentro de la escuela, el uso del tiempo del salón de clases para imponer disciplina, limpiar el salón corregir tareas, etc., reducen este tiempo notablemente. El tiempo dedicado a la enseñanza es el espacio destinado al aprendizaje, si este se encuentra notablemente reducido, es de esperarse que también el aprendizaje se vea reducido; cuando el tiempo de enseñanza limitado se convierte en rutina, en ocasiones es difícil incluso percibir este como problema, y por tanto imposible imaginar soluciones.
9. Los recursos para la enseñanza. Muchas de las escuelas en las que aprenden nuestros alumnos tienen recursos limitados, en algunas regiones, el aula amueblada y el pizarrón son los únicos recursos de los que se disponen; otras

ni siquiera cuentan con eso; otras son más afortunadas y cuentan con libros de texto para todos los alumnos; en otras aun más privilegiadas, se disponen de bibliotecas de aula y apoyos didácticos adicionales. Los recursos para la enseñanza son esenciales para propiciar estrategias diferentes de aprendizaje, que agilizan el proceso, lo vuelven atractivo y despiertan la participación y la creatividad de los alumnos; desde esta perspectiva, la falta de recursos es un problema. Si bien el ideal es que todas las escuelas sean dotadas de material didáctico pertinente por parte de la estructura central del sistema, es necesario reconocer que estos recursos pueden generarse en la propia comunidad en la que se trabaja, con la participación de maestros, alumnos y padres de familia; la ausencia de diversificación de las estrategias, debida al uso poco diversificado de los recursos para el mismo, es un problema que amerita ser analizado en la realidad específica.

10. Las relaciones con la comunidad . Es prácticamente considerado natural en nuestra escuela que ésta se aislen de la comunidad en la que trabajan; las reuniones con los padres de familia se reducen al mínimo estipulado por los reglamentos; se solicita la participación de los mismos cuando se requiere algún recurso material o financiero, pero rara vez para solicitar su apoyo en los procesos de aprendizaje de sus hijos. El personal en general conoce poco los problemas de la comunidad en la que labora, y menos aún los problemas específicos de las familias de los alumnos; tendemos mucho a echarle la culpa a los padres de los problemas de aprendizaje de sus hijos, pero pocas veces hacemos el intento de acercarnos a ellos para entender mejor esos problemas y para solicitar su colaboración, sin embargo, las experiencias de las escuelas que se proponen interactuar de manera más cercana con la comunidad y con los padres de familia muestran que cuando esto ocurre, los alumnos aprenden mucho más, y los beneficiarios resultan más satisfechos.

11. Las relaciones entre el personal de la escuela. Cuando el personal de una escuela labora en equipo, se apoya mutuamente, planea y evalúa en forma compartida, la calidad de sus resultados es notoriamente superior. Por el contrario, cuando cada maestro limita su responsabilidad al cumplimiento de los objetivos específicamente encomendados, es decir, a la enseñanza del grupo a su cargo, se pierde este potencial de dinamismo que permite visualizar los problemas desde un ángulo diverso y plantear e intentar colectivamente solucionarlos. Peor aún, cuando existe competencia y rivalidad entre los docentes, quienes sufren son los alumnos porque aprenden menos; el análisis como se interrelaciona el equipo escolar, y el entendimiento de las causas de éstos fenómenos, es un aspecto que amerita ser analizado a fondo. El equipo de docentes, junto con el director, son el dínamo de un proyecto de calidad, ya que si no hay equipo, no hay movimiento hacia la calidad posible.

Los anteriores son algunos de los problemas que se encuentran comúnmente en las escuelas de nuestro país, ni todos ellos están presentes en todas las escuelas, ni son los únicos problemas que aquejan a los establecimientos escolares. Corresponde a cada escuela identificar sus propios problemas, y , en cada caso,

se identifican sus causas, y se moviliza el equipo para atacar estas causas de raíz.

## **PARA SOLUCIONAR UN PROBLEMA SE REQUIERE INFORMACIÓN**

En un movimiento hacia la calidad, no se puede trabajar a partir de intuiciones. Si bien estas intuiciones de que algo está mal, de que hay un problema pueden representar un punto de partida legítimo, es necesario contar con la solidez de la información si realmente queremos resolver los problemas a fondo.

En general, la información que genera la escuela es para el uso de las autoridades del sistema educativo, rara vez es la escuela que procesa la información que entrega al inspector o que envía a la oficina zonal o distrital, inclusive, podemos decir que esta información generada por la escuela, tampoco es utilizada por el inspector, sino que transita a las oficinas centrales del sistema educativo, donde es utilizada para ser las grandes concentraciones estadísticas acerca del avance de los sistemas educativos nacionales.

La información que la escuela entrega a los niveles de autoridad superiores pueden servir para conocer mejor los problemas de la escuela, pero definitivamente no es suficiente porque la escuela, para su propio consumo, necesita generar además información de carácter más cualitativo: debe saber como se encuentran los niveles de aprendizaje entre sus alumnos, y como evolucionan, es importante conocer las causas de la no inscripción y del ausentismo escolar. Si bien interesa conocer la magnitud de la deserción, lo más importante es conversar con las familias de quienes desertan y conocer las causas; a la escuela le interesa conocer a sus maestros y conocer los problemas que le impiden destinar el tiempo necesario a la enseñanza; también, la escuela debe contar con información acerca de la forma como los maestros planean sus clases, de la forma como las imparten, del grado en que hacen participar a sus alumnos, de los intentos por brindar educación especial a los alumnos que lo necesiten; esta es la información que requiere la escuela, y que solo ella podrá procesar para solucionar los problemas que la propia información arroje.

Cuando se identifica la presencia de un problema, hay que conseguir información sobre el mismo para cuantificarlo y dimensionarlo, pero también hay que obtener elementos de la realidad para comprenderlo, es decir, para conocer sus causas y para conocer el nivel de importancia de cada una de sus causas. Cuando el equipo de la escuela logra definir que algunas de estas causas pueden ser atacadas de raíz decide emprender una acción en ese sentido, requerirá información para ver si en efecto lo está logrando; una vez logrado, es necesario que mantenga constancia en la información sobre éste aspecto de manera que sea capaz de evitar recurrir a las causas que han sido identificadas previamente y que han logrado ser combatidas. Esto significa que directores y maestros deben llegar a acuerdos acerca de como monitorear su desempeño y deben desarrollar sus propios indicadores de la calidad de la educación en su escuela; recordemos que mejoramos los procedimientos prioritariamente para mejorar el aprendizaje

efectivo de todos los alumnos; éste debe convertirse en el indicador más importante de la eficacia de las medidas emprendidas.

El proceso anterior es lo que permitirá continuar con el ciclo de la calidad. Esto es así porque una vez que se ha resuelto un problema se han alcanzado estándares nuevos de funcionamiento y operación; pero éstos estándares se alcanzan solo para romperse nuevamente, estableciendo las medidas que permitan volverlos a elevar .

**Documento**

**LAS REUNIONES DE BALANCE OPERATIVO Y AUTOFORMACIÓN**

**Módulo VI**

**Tema: Las Reuniones de  
Balance Operativo y  
Autoformación**

Los círculos de calidad disponen de mecanismos para analizar en forma sistemática que se obtienen en el proceso en el desarrollo para caminar a la calidad total; éstos mecanismos consisten básicamente en juntas o reuniones del personal que integra los círculos de calidad, las cuales se realizan con cierta periodicidad, en determinados lugares y con una duración preestablecida; en ellas se revisan los planes, proyectos y acuerdos establecidos, así como los problemas presentados en su avance hacia la calidad total.

En el caso de los comités de aseguramiento de la calidad escolar del CONALEP, considero que el mecanismo más adecuado para evaluar de manera sistemática y permanente el proceso de calidad total en la educación, son las reuniones de Balance Operativo y Autoformación.

Estas reuniones tienen por objeto: diseñar, llevar a la operación y evaluar el desarrollo de los proyectos de acción correctiva que se formulen para mejorar la calidad de la educación en cada plantel educativo, a través del diálogo de la expresión de las ideas de cada uno de los integrantes del Comité del Aseguramiento de la Calidad Escolar. En ellas es posible elaborar los proyectos, analizar los avances realizados, la problemática enfrentada y las que requiera cada proyecto.

Son Reuniones de Balance Operativo y Autoformación, porque en ella se da la oportunidad de la formación, es decir se pueden desarrollar algunos temas o aspectos relacionados con nuestras tareas docentes, por ejemplo: como propiciar la participación del grupo, o bien, la didáctica de las matemáticas, etc.

De ésta manera, a través de las reuniones se impulsa y evalúa el desarrollo de los Proyectos de Acción Correctiva y, al mismo tiempo se propicia la autoformación del personal docente que integra el comité; todo ello encaminado a lograr servicios educativos de calidad.

Si la reunión se refiere al balance operativo, se efectuará el análisis y reflexión sobre los avances logrados con respecto a los Proyectos de Acción Correctiva; si en cambio se realiza para la autoformación sobre algún tema en particular deberán definirse tanto en el tema como los responsables, tiempos, materiales a utilizar y la utilidad que le reportará el tema a los integrantes del comité. Aunque también pueden llevarse a cabo las dos actividades durante la misma reunión; en ambos caso se elabora una agenda de trabajo, donde se especifiquen las actividades a realizar, los responsables, tiempos, horarios de trabajo y lugar de reunión.

Balance Operativo, cuando... El punto de partida para la reflexión son la elaboración y/o los resultados obtenidos en la operación de los Proyectos de Acción Correctiva.

Una reunión es de...

Autoformación, cuando .... El punto de partida es el tratamiento de un tema que contribuye a nuestra formación y por consiguiente al mejor desempeño de nuestras tareas docentes

Para la organización de las Reuniones de Balance Operativo y Autoformación es necesario considerar los siguientes pasos:

1.Convocatoria  
-Planteamiento general

2.Lugar  
-Escuela  
-Domicilio particular

Reunión de Balance  
Operativo y Autoformación

4.Seguimiento  
-Acuerdos  
-Minutas  
-Instrumentos estadísticos

3.Desarrollo  
-Objetivos.  
-Agendas de trabajo

En cada Reunión de Balance Operativo y Autoformación, los integrantes del comité deberán designar un animador y un secretario cuyas funciones son:

Del animador.

- Ayudar al equipo a apegarse a la agenda de la reunión en el marco del tiempo acordado.
- Propiciar que el equipo logre su tarea, favoreciendo la participación y haciendo preguntas que maximizan el análisis.
- Brindar retroalimentación y refuerzo al equipo, en lo referente a la efectividad con que se realiza la tarea.
- Favorecer el establecimiento del diálogo así como los acuerdos y compromisos que resulten necesarios.

Del Secretario.

- Llevar un sumario continuo de la reunión.
- Elaborar y distribuir las minutas de las reuniones.
- Hacer presente al comité los acuerdos y compromisos que resulten necesarios

## BIBLIOGRAFÍA

- BAENA, P.G., La Calidad Total en la Educación Superior (Ensayo) Tercer Lugar del Premio Ensayo Fimpes, Universidad Latino Americana, 1992.
- CORNEJO Y ROSADO MIGUEL ANGEL, El Ser Excelente, Editorial Grad. México, 1992.
- CORNEJO Y ROSADO MIGUEL ANGEL, Excelencia Directiva para Lograr la Productividad, Editorial Grad, México, 1991.
- DETTMER G. JORGE A. y ESTENOU M., MA. DE LOS ANGELES. Enfoques Predominantes en la Economía de la Educación. Ticom, México, D.F., No.27, octubre de 1983.
- GARCIA, D.M., RODRIGUEZ, D.A., I. J. y ESTRADA, J., El Trabajo en Equipo, Productividad y Calidad de la Vida en el Trabajo, Editorial Sitsa, 1988.
- GRIFFITHS DAVID N., Implementando la Calidad, Editorial México, 1992.
- GUEVARA NIEBLA GILBERTO, La Catástrofe Silenciosa, Fondo de Cultura Económica, México, 1992.
- GUTIERREZ MARIO, Nociones de Calidad Total. Conceptos y Herramientas Básicas, Limusa Noriega Editores, México, 1993.
- ISHIKAWA, ¿Qué es el Control Total de la Calidad?, Editorial Norma, Colombia, 1993.
- KASUGA DE YAMASAKI H., Círculos de Calidad, Editorial Grad. México, 1992
- LABARCA, G. VASCONI, T. FINKEL, S. RECCA, I. La Educación Burguesa. Ed. Nueva Imagen, México 1987.
- LABARCA, GUILLEMO, Economía Política de la Educación, Ed. Nueva Imagen, México 1987.
- ROBERT THOMAS, Cuatro Psicologías Aplicadas a la Educación II, Narcia, S.A. de Ediciones, Madrid, 1978.
- SCHMELKES SYLVIA, Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas, México, 1992.
- SCHULTZ THEODORE. Inviertiendo en la Gente. Ed. Aries S.A. Barcelona.

SOLANA FERNANDO, Tan Lejos Como Llegue la Educación, Fondo de Cultura Económica, México, 1982.

TREJO GUILLERMO, et. al. Educación para una Economía Competitiva. CIDAC. Ed. Diana, México, 1991.

VALIERE A. ZEITHAML, A. PARASURAMAN Y LEONORD L. BERRY, calidad Total en Gestión de Servicios, Ediciones Díaz Santos, S.A. Madrid, 1993.

WESTINGHOUSE GEORGE, Calidad Total en la Educación, Schargel, P.F. N.Y.,USA.

ZUCCOLOTTO PALACIOS M. HECTOR, La Calidad Total Aquí y Ahora. La Estrategia, Panorama Editorial, México, 1992.