

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

UNIDAD 096 D. F. ZONA NORTE

P O S G R A D O

**LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION
ESTRATEGICA PARA ALCANZAR LA CALIDAD
TOTAL EN EDUCACION**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL DIPLOMA
CORRESPONDIENTE A LA ESPECIALIZACIÓN**

**“PLANEACION ESTRATEGICA Y CALIDAD TOTAL EN
EDUCACION”**

PRESENTA EL ALUMNO:

SERGIO ALBERTO ZURIAIN ESPINOSA

MEXICO, D. F. DE 2003

INDICE

INTRODUCCIÓN -----	1
CAPITULO I PLANEACION ESTRATEGICA -----	4
1.1 Generalidades de la Planeación Estratégica-----	4
1.2 La dirección estratégica y la dirección-----	8
1.3 La planeación de la vida personal-----	12
1.4 Plantación estratégica de la calidad total-----	14
1.5 Ventajas de la planeación estratégica-----	19
CAPITULO II CONTROL TOTAL DE CALIDAD -----	22
2.1 Los pilares de la educación-----	22
2.2 El método Deming-----	25
2.3 Ishikawa y el control de la calidad-----	32
2.4 El director de la calidad total-----	34
2.5 La motivación-----	37
CAPITULO III LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA EDUCACION -----	42
3.1 Importancia de la planeación estratégica en educación-----	42
3.2 Considerando a la sociedad para planear-----	46
3.3 La planeación escolar -----	48
3.3.1 Planeación de las actividades cotidianas-----	51
3.3.2 Establecer una metodología en la manera de actuar-----	52
3.3.3 Decidir de que manera se evalúan los resultados-----	53

CAPITULO IV LA CALIDAD TOTAL Y LA EDUCACION -----	56
4.1 Importancia de la calidad total en educación-----	56
4.2 Los valores y actitudes-----	58
4.3 Calidad y Paradigmas-----	60
4.4 El liderazgo y la calidad total de la educación-----	63
CAPITULO V PROYECTO ESCOLAR -----	66
5.1 Introducción al proyecto escolar-----	66
5.2 Diagnostico-----	68
5.2.1 Organización de los participantes para abordar las fuentes de información-----	70
5.2.2 El análisis de las fuentes-----	71
5.2.2.1 Problemas sentidos con relación a los profesores-----	73
5.2.2.2 Problemas sentidos con relación a los alumnos-----	76
5.2.2.3 problemas sentidos con relación a los padres de familia-----	76
5.2.2.4 La estadística escolar-----	77
5.2.3 Causas de los problemas y logros de la escuela-----	80
5.2.4 La selección del problema principal-----	82
5.3 La misión y la visión-----	84
5.4 FODA-----	85
5.5 Proyecto escolar-----	86
5.5.1 Objetivos-----	87
5.5.2 Recursos-----	87
5.5.3 Acuerdos-----	89
5.5.4 Estrategias-----	91

5.5.5 Actividades-----	91
5.5.6 Validación del proyecto-----	93
5.5.7 Programa de trabajo anual-----	94
5.5.8 Evaluación-----	95
CONCLUSIONES-----	100
BIBLIOGRAFÍA-----	102

INTRODUCCION

La necesidad de realizar y difundir la planeación estratégica en las escuelas resulta una situación incuestionable en los tiempos actuales, pues la planeación estratégica es un proceso que no sólo contiene técnicas para su elaboración, sino que representa, la interacción e intereses de los actores que participan en ella, para anticipar y orientar el futuro, no a manera de predicción sino de construcción. Esta planeación se debe de hacer a largo, mediano y corto plazo.

La planeación estratégica surge del sistema lucrativo desde donde pasa al sistema no lucrativo, al cual pertenece la educación gubernamental. En ambas la planeación estratégica asume las condiciones pasadas de la organización, pues seguirán prevaleciendo en el futuro por lo que el plan estratégico se hace para más de diez años, o sea una planeación estratégica a largo plazo; como en éste tiempo puede haber modificaciones en el medio, se tiene que replanear cada año. La planeación estratégica es un cambio ordenado entre lo que es una organización en el presente y lo que deseamos sea en el futuro; esto implica un proceso estratégico evaluatorio que es la parte más importante de la planeación estratégica en donde los cambios cuantitativos nos llevan a cambios cualitativos que para efectos de planear, y sobre todo en educación, adquieran mayor significado y los factores clave para esto son: La misión de la organización, su competencia, el mercado, producto y medio.

La planeación estratégica conlleva varios pasos: formulación de problemáticas, objetivos a considerar en los medios para llevar a cabo la estratégica, controlar ¿Quién va a hacer qué? La evaluación de objetivos y proceso así como la temporalización.

En la planeación estratégica es importante que toda la organización esté involucrada, en especial la dirección, pues es responsable de la iniciativa de dichos procesos y de que todos participen; es importante que estos lideres tengan conocimientos técnicos de lo que es una planeación estratégica e incluso la deben

de difundir como una actitud, para lo que se tiene que planear estratégicamente la vida personal, analizando el futuro para aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos y amenazas; debe ser realista tanto en la organización como en la vida personal y no tiene que caer en la simulación.

Para que la planeación estratégica nos lleve a procesos de calidad total es indispensable el Trabajo en equipo, que cada integrante de la organización se sienta parte importante de la misma por la acción que realiza. Además las decisiones estratégicas deben ser acordes a las operacionales. En otras palabras, debe haber concordancia en una organización entre lo que se planea y lo que se hace.

Cuando hablamos de calidad, la tenemos que definir como “aquellas características del producto o servicio que realmente respondan a las necesidades del cliente”, es asegurar la satisfacción del cliente por el producto recibido, para lo que Deming estableció catorce recomendaciones que una organización debe seguir para convertirse en una organización de calidad.

En la realidad los puntos de Deming son una filosofía, una actitud que deben de adoptar todos los miembros de la organización. En donde la calidad es un proceso de mejora constante que prácticamente no termina, siempre hay algo que mejorar.

Un japonés que impulsó, sobre todo el control de la calidad, fue Ishikawa quien convirtió al control de la calidad, en un producto de exportación tomando en como base los puntos de Deming.

En los procesos de calidad, es muy importante y definitiva la participación de los directivos de la organización, pues éste se convierte en promotor y motivador de la mejora constante, dicha motivación la tendrá que realizar cada miembro de la organización.

Para poder planear en educación, se tiene que tener bien claro para toda la organización la misión, de ésta se desprende la necesidad de un diagnóstico de los escenarios que intervienen en la escuela a nivel de recursos humanos, financieros, materiales, comunitarios etc. Al diagnosticar, surgen problemas a resolver mediante objetivos, antes de lo cual se jerarquizan dichos problemas.

En la planeación estratégica aplicada a la educación, es muy importante tomar en consideración a la sociedad, pues en realidad puede representar nuestro cliente principal y por lo tanto, para poder planear estratégicamente hacia la calidad, tendremos que tomar en consideración qué tipo de individuos requiere la sociedad para que aquéllas convivan, así se desprende la necesidad de educar con y dentro de los valores universales: formar alumnos reflexivos, respetuosos, con autoestima, etc.

También debemos considerar la planeación a nivel micro, es decir, en el salón de clases; incluso la planeación estratégica se debe de ver como una actitud de la vida cotidiana, por lo que tendrá que formar parte de nuestra cultura laboral y personal.

Para poder hablar de calidad en educación, salen a relucir los valores y actitudes. Para realizar cambios necesarios en las actitudes de los alumnos, es necesario cambiar las actitudes sus maestros y sus familias, por lo que se deben romper paradigmas, en lo que intervienen el liderazgo que puede ejercer un director, supervisor, etc.

Para mejorar la calidad es importante tener un proyecto escolar, este tiene implícito el enfoque de la planeación estratégica. En dicho proyecto los maestros, directivos, alumnos y padres de familia, forman una auténtica comunidad escolar, que tendrá la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas realizables, orientadas a la mejora constante del servicio educativo.

Se establece un Proyecto Escolar como el elemento base para la construcción de la visión, metas, estrategias, compromisos e indicadores en un proyecto de desarrollo, que conducirá a un cambio planificado, para cumplir con una misión que trascienda más allá de los esquemas tradicionales de la enseñanza.

Para conocer los avances del Proyecto, es necesario realizar el seguimiento y evaluación, buscando los mecanismos para tal fin, identificando las dificultades para definir los ajustes convenientes, para mejorar los resultados y lograr una mejora constante hacia la calidad, en donde la planeación estratégica juega un papel fundamental.

CAPÍTULO 1

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1.1 Generalidades de la planeación estratégica

Como principio de este tema, entendamos y definamos lo que es un plan, es un proceso conciente, mediante el cual se trata de pasar de una situación dada a otra pretendida, en otras palabras podríamos definir un plan, respondiendo a los siguientes cuestionamientos. ¿Dónde estamos? ¿Adónde queremos ir y cómo? Si deseáramos saber desde cuando el hombre planea, no lo sabríamos, aunque seguramente, es una consecuencia del acto de pensar, reflexionar y tener una conciencia del tiempo, en su concepción de presente, pasado y futuro. Por lo tanto el acto de planear es exclusivo del ser humano que no compite con ninguna otra especie en el planeta, en este sentido.

Cuando nos planteamos la posibilidad de llegar de un punto A, a un punto B definiendo lo que es un plan, Martínez (1997), nos tenemos que preguntar ¿Cómo? y ésta simple pregunta implica un proceso estratégico para llegar a un fin, esto se ha hecho patente en la historia de la humanidad, en las guerras, en juegos de ajedrez o colectivos, como el fútbol. Por cierto, en las acciones bélicas, uno de los más grandes estrategias a nivel mundial fue Napoleón Bonaparte quien afirmó... “denme dos Morelos y conquistaré al mundo”, vislumbrando en este personaje de la Independencia de México, a uno de los más grandes estrategias, que entendió perfectamente el sentido del movimiento de independencia, qué necesidades sociales la originaron, así como lo que se pretendía con este movimiento social y sobre todo qué se tenía que hacer para lograrlo.

La planeación, como podemos deducir de los párrafos anteriores aparece vinculada a conceptos de racionalidad, conocimiento de la realidad, del pasado y presente, dimensionando el futuro, para prever en la medida de lo posible, las incertidumbres.

Hay dos formas de prever el futuro, una, tomar decisiones estratégicas día con

día, con una anticipación intuitiva y otra, sistematizando la planeación como forma de vida. La primera es a muy corto tiempo y se basa en la experiencia de las personas, el instinto, la reflexión y sentido común de quien planea, no consensada de manera formal y podría parecer ir en contraposición con la planeación estratégica. Sin embargo nada más incorrecto, pues aunque las personas que toman decisiones día con día, tienen incomodidades para aceptar la planeación formal, hay algunos de ellos que han tenido mucho éxito, aun en compañías grandes, como es el caso de Alfred Sloan con la General Motors, para lo que seguramente se requiere tener ingenio, improvisación, intuición, gran experiencia, Steiner (1997), características personales que no van de ninguna forma peleadas con la planeación formal, por el contrario deben de ayudar bastante. Existen diferentes tipos de intuición, aunque la planeación formal en las grandes compañías y aún en los ámbitos gubernamentales se ha extendido, la planeación informal prevalece en muchas organizaciones, sobre todo en pequeñas compañías, negocios y en el ámbito gubernamental en donde con frecuencia se cae en la simulación, por cubrir meramente un requisito burocrático.

La planeación estratégica formal con sus características modernas se introdujo en empresas privadas muy importantes en 1950, llamándola “sistemas de planeación a largo plazo” y se relaciona de manera inseparable con las ideas, hechos y procedimientos de una dirección, para concebir y crear el futuro de una organización, acorde a sus necesidades y características propias, por lo que se tendrá que tener en cuenta:

- Visión global de la organización y sus acciones
- Analizar las fortalezas y debilidades de la organización
- Ser a largo plazo
- Incluir niveles de incertidumbre
- Ser dirigida por los altos niveles jerárquicos

Hay discrepancias marcadas en una planeación, según las instancias que las elaboran, pero será estratégica siempre y cuando abarque a toda la organización en todas sus actividades, en el caso del presente trabajo, se analizará la planeación de un Sector Lucrativo (S. L.) o privado como compañías, empresas, etc. Y el Sector

No Lucrativo (SNL) como son hospitales, delegaciones, escuelas, etc.

Como se puede inferir la planeación se desarrollo primero en el S. L. y después en el S.N.L. de manera que este ultimo puede beneficiarse con la experiencia de la planeación estratégica del primero. Entendamos que el S.N.L. son grupos gubernamentales y organizaciones que operan sin utilidades.

Analicemos primero que en el S. L., la planeación estratégica se realiza con objetivos a largo plazo y además dichos objetivos son específicos y todo mundo puede aportar ideas para establecerlos, basados primordialmente en factores económicos como inversión, participación del mercado, ventas y utilidades, además tienen como meta la satisfacción de sus clientes. (Steiner ,op.cit. p.312).

También podemos afirmar que el S.L. maneja presupuestos de acuerdo a sus necesidades, optimizando los recursos, en pocas palabras, lo económico domina a la planeación estratégica, en cambio en el S.N.L. predomina la política, esto conlleva a situaciones de desventaja para este, pues la toma de decisiones se lleva a cabo con pluralismo de arriba hacia abajo siendo que las personas detrás de los escritorios no tienen la idea de como funciona una organización en realidad, en los últimos años sin embargo se ha pretendido invertir la toma de decisiones para que algunas de estas se lleven a cabo de las organizaciones hacia arriba, pero ha resultado muy difícil pues implica la ruptura de muchos paradigmas. En cambio en el S.L. se toman las decisiones considerando factores definitivos como la oferta y la demanda.

Un impedimento para romper los paradigmas en la toma de decisiones en cuanto a la planeación estratégica en el S.N.L. es la falta de conocimientos teóricos para realizarla, lo que puede inducir a caer en simulaciones, o realizar la planeación estratégica como un mero trámite burocrático y no tomarla realmente como una forma de pensamiento, una actitud cotidiana en donde lo más importante no es el plan, sino el proceso mismo para llevarlo a cabo.

La planeación estratégica en los dos ámbitos tiene como requerimiento un presupuesto, que en el caso del SL es muy cercano a la realidad en cambio en el SNL no se cubre ni el mínimo sugerido por instituciones como el Banco Mundial, que sugiere invertir en educación el 8 % del producto de ingreso bruto de un país, y

como consecuencia de no cubrirlo en países como el nuestro surgen posibilidades de privatizar ciertos sectores educativos, en el presente por ejemplo la educación básica recibe lo mínimo para subsistir y mejorar muy lentamente en cambio la educación superior esta siendo descuidada por lo que están surgiendo cada vez más escuelas de educación superior especializadas y privadas, derivando esto en una educación elitista.

A pesar de las discrepancias que pueden existir en la planeación estratégica, dependiendo de las instancias en las que se elabore, existen partes esenciales de la misma que no pueden faltar.

Los aspectos a considerar en toda planeación estratégica son los siguientes:

1. - Formulación de la problemática. En esta se determinan los problemas y oportunidades que se presentan, su interacción y los obstáculos que impiden su resolución. El resultado de esta fase constituye un escenario de referencia.
2. - Planificación de fines. Consiste en definir qué se quiere: el diseño del futuro deseado o diseñado idealizado. A partir de éste se extraen metas, objetivos e ideales, es decir, fines a corto, mediano y largo plazo. Al comparar el escenario de referencia con el diseño idealizado se identifican aquellos huecos a ser cubiertos en el proceso.
3. - Planificación de medios. Responde a la determinación de lo que debe hacer, requiere crear o elegir acciones, proyectos, políticas y programas.
4. - Planificación de recursos, Consiste en la definición del tipo de requerimientos y la generación y distribución de recursos.
5. - Puesta en practica y control. Implica determinar quién va a hacer qué, cuándo se hará y cómo asegurarse de que estas designaciones y programas se lleven a cabo como se espera y produzcan los efectos deseados en el desempeño.
6. - Evaluación. La actividad de evaluación se ha de referir tanto al nivel de consecución de los objetivos como a los procesos que los han posibilitado. Sería deseable que, al respecto, el propio plan delimitara los criterios de valoración, los instrumentos a utilizar y los responsables.
7. - Temporalización. Consiste en asignar un tiempo a cada una de las actividades, lo que nos permite delimitar tanto su duración esperada como la relación temporal

que se establece entre las diversas actividades.

Estos son los siete pasos fundamentales que debe tener toda planeación, (Martín, 2002), aunque existen semejanzas dependiendo de las instancias que la elaboran y llevan a ejercicio la planeación. Sin embargo si pretendemos que realmente la planeación sea estratégica debe incluir en sus procesos a todo el colectivo de la organización, además de abarcar factores estratégicos clave como son:

Misión.- Analiza conceptualmente a la organización por lo que es, hace y significa para su medio, clientes o público en general.

Competencia.- Analiza, evalúa y precisa las ventajas y desventajas de la organización, identificando fortalezas y debilidades, a fin de establecer la capacidad competitiva.

Mercado.- Analiza el mercado específico atendido por la organización examinando su competencia para satisfacer la necesidad de su cliente, por lo que tendrá que analizar su comportamiento, deseos, necesidades y expectativas.

Producto.- Estudia la aceptación del producto por los clientes.

Medio.- Analiza las fuerzas y tendencias, económicas, políticas, sociales, tecnológicas que pueden condicionar el desarrollo de la organización, (Martínez, op. cit. p106).

1.2 La planeación estratégica y la dirección.

Para llevar a cabo los siete pasos fundamentales de una planeación estratégica tomando en consideración la misión de la organización e involucrando a toda la organización en dichos procesos es muy importante el papel de la dirección, pues poseen un panorama general de toda la organización y pueden influir en forma positiva o negativa en la planeación estratégica, constituyendo esta en una herramienta de mucha utilidad para la dirección.

Existen dos tipos de dirección la estratégica y la operacional. La primera se realiza en los niveles más altos del organigrama de la empresa y la segunda esta limitada y supeditada a la primera y constituye todas las otras formas de dirección. Los dos tipos de dirección están fuertemente ligados aunque la

planeación se concentra más en la dirección estratégica que en la operacional.

La dirección de la escuela, debe de definir la particular misión y visión de una empresa, para poder establecer sus objetivos planes así como las correspondientes estrategias que le permitan en torno a todo lo anterior tomar las decisiones, tanto a largo plazo como las cotidianas, lo que accede a ser más coherente, a la dirección, en su actuar en una organización.

En ocasiones la dirección estratégica y la operacional no son hempáticas por lo cual se pueden obstaculizar la una a la otra representando esto, obstáculos serios para el progreso, desarrollo y éxito de una organización. Otra parte de estos obstáculos son un medio ambiente diferente al esperado, mientras más crece una empresa más vicios puede propiciar; cambios de actitud de los involucrados, las problemáticas generadas tiempo atrás siguen una inercia, y no se pueden cambiar, en la mayoría de las ocasiones de tajo.

Resulta obvio que los directivos pueden tener muchos y variados problemas al momento de proponer o realizar una planeación estratégica, por lo que resulta de gran importancia el desempeñar con conocimiento de causa y en forma adecuada la función directiva. Por lo que consideraremos los catorce puntos que promueven la realización de una dirección efectiva, Taylor (1979).

1. Establecimiento de objetivos: decidir sobre el negocio a que se dedicarán, así como factores importantes que guían y caracterizan el negocio como el crecimiento continuo. El objetivo no tiene tiempo y es de naturaleza permanente.
2. Estrategia de Planeación: desarrollar conceptos, ideas y planes para lograr objetivos con éxito. La planeación estratégica es parte del proceso de planeación incluyendo la directiva y la operacional.
3. Establecimiento de metas: son a lograr en corto plazo, diseñados como objetivos secundarios específicos al elaborar el plan operacional para llevar acabo la estrategia.
4. Desarrollar la filosofía de la compañía: Establece las creencias, valores, y en especial las actitudes.
5. Establecer políticas: Decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de las acciones de acuerdo con la filosofía de la empresa.

6. Plantear la estructura de la organización: Organizar las ligas para uniéndose en el desempeño las actividades de acuerdo a la estrategia, filosofía y política de la empresa.
7. Proporcionar el personal: Contratación, selección y desarrollo del personal así como la ocupación de puestos.
8. Establecer los procedimientos: Determinar y prescribir como se llevan acabo las actividades importantes y rutinarias de la empresa.
9. Proporcionar las instalaciones.
10. Proporcionar el capital.
11. Establecimiento de normas: fijar las medidas del desempeño para mejorar y lograr objetivos.
12. Establecer los programas directivos y los planes operacionales: Desarrollar planes y programas que dirijan las actividades y el uso de los recursos que permitirán que las personas realicen sus objetivos particulares.
13. Proporcionar información controlada: Proveer hechos y números para ayudar a las personas a seguir la estrategia, políticas, procedimientos y programas; estar al pendiente de las fuerzas laborales exteriores e interiores y medir su desempeño contra los planes establecidos y las normas.
14. Motivar a las personas: Dirigir y motivar a la gente de manera que actúen de acuerdo con la filosofía, política y procedimientos y normas para realizar los planes de la compañía.

Otro comentario que se pueden agregar, es que los directivos deben considerar que la planeación estratégica no es el plan por si mismo, lo más importante es el proceso.

La planeación estratégica debe adaptarse a las características particulares de la organización, no existen fórmulas mágicas para producir el éxito de una empresa, además no se debe de abarcar demasiado en un plan para que pueda ser ejecutable y se tiene que usar tecnología para fundamentarlo como el uso de la computadora con modelos de simulación. Además de modelos analíticos antiguos de estadística, que se deben de incluir para planear.

Uno de los catorce puntos mencionados es el clima de trabajo, situación

preponderante para los directivos de una organización pues según, Martín (2001), el clima es el resultado de la interacción entre la estructura organizativa y los procesos que se generen en ella. Se conforma colectivamente a partir de actitudes y comportamientos que propician una determinada cultura organizacional. De ésta manera podríamos afirmar que cada organización tiene una personalidad que impacta en forma definitiva la dirección de la misma y que tienen que ver con la comunicación, motivación, confianza, participación, recursos, etc.

Un verdadero líder directivo debe poseer las siguientes cualidades: Visión creativa, habilidad para escuchar, claridad, ser ejemplo, conformar y consolidar equipos, aceptación, lo que permitirá tener un buen clima en la organización.

La dirección de una empresa es responsable de que cada individuo se sienta involucrado en su trabajo, para que al realizarlo se sienta satisfecho y orgulloso, representando esto, una forma de control de la organización, otras formas de lograrlo, es estimulando la aceptación de la evaluación sobre los procesos de la planeación estratégica, por lo que en su diseño se debe considerar a este factor como accesible, realizable, retroalimentador e imprescindible.

El líder es responsable de que los objetivos, metas y formas de la evaluación sean claras y precisas. Para ser aceptadas y que cada individuo se apropie de ellas, de lo contrario los subordinados pueden relajarse y establecer niveles de productividad inferiores a los esperados.

Los anteriores comentarios son aspectos importantes que un directivo debe tomar en consideración para obtener un control efectivo de las operaciones para implantar una planeación estratégica, pues cualquier decisión por parte de los líderes puede alterar el equilibrio social existente, al cual se ha habituado el empleado pues para cada uno dicho equilibrio representa un status. Por lo tanto los directores deben crear estrategias de impacto en la motivación individual.

La disposición de un director a tratar con los subordinados, a realizar la planeación estratégica y a capacitarse para ello,

Otra parte importante donde interviene la dirección son los presupuestos que necesitan los planes para su realización, estos serán hechos y revisados en todos los niveles de dirección, considerando una relación superior - subordinado frente a

frente.

Si se desea reducir la resistencia hacia el establecimiento de metas es necesario que estas sean claras, razonables, con sentido y que las recompensas estén fuertemente ligadas a la productividad para que exista un incentivo y así lograrlas, por otro lado las metas que son demasiado precisas y dan a las personas poco o nada de campo de acción, al satisfacerlas también pueden crear resistencia.

Los directores pueden corregir la productividad mediante el cambio de medidas a llevar a cabo, por lo que estará muy atento a la evaluación del proceso de la planeación estratégica.

Corregir los desapegos de los planes involucra los deberes y responsabilidades de los directores.

Ya en un párrafo anterior se menciona las cualidades que debe de tener el director de una organización, además de ellas se tienen que considerar sus metas personales, aspiraciones, intereses, actitudes y filosofías pues influyen de manera definitiva en la toma de decisiones, un criterio para escoger entre varias alternativas posibles lo impacta directamente en la realización de los procesos de la planeación estratégica.

1.3 La planeación de la vida personal.

La planeación es muy útil en la vida personal pues es muy importante planear la vida, se empieza por preguntarse a sí mismo ¿Qué tipo de vida deseo y como puedo lograr mis ideas?, ¿Cómo se puede inventar, mi propio futuro, por donde debo de empezar? Todo esto es muy importante para la vida de una persona, en especial para el director de una organización, pues se requiere de un líder con una alta autoestima y el aplicar la planeación estratégica a la vida personal da sentido a la vida y eleva la autoestima de una persona.

Los elementos a considerar para elaborar un proyecto de vida personal son los siguientes elementos de autosatisfacción que me voy a proponer como objetivos y son: la aceptación, comodidades, salud, dinero, auto respeto, conocimiento, compromiso, creatividad, necesidades actuales, etc.

De acuerdo a algunos de estos auto satisfactores, se deben de plantear las

metas a largo plazo y a corto plazo, las de largo plazo en la vida de una persona deberán de ser aproximadamente a siete años, a corto plazo a un año. Para el planteamiento de los objetivos se tendrá que analizar las potencialidades y debilidades personales como por ejemplo: las actitudes, aptitudes, habilidades, experiencia, salud, oportunidades, conocimientos, dinero, necesidades (Steiner, op. cit. 308). También se tendrán que tener en consideración las oportunidades y limitaciones del medio ambiente, como el organizacional, financiero, social, legal, etc.

Así una persona no puede tener como meta ser un buen corredor a campo traviesa, si es un paralítico, o no se puede proponer como objetivo ser presidente de Francia si es mexicano y hay una ley que lo impide.

Para llevar a cabo una planeación de la vida lo primero que se tiene que hacer es escribirla, con un plan que sea flexible, con objetivos y estrategias sencillas sin mucho detalle, y deberán contener realismo.

El plan tendrá que revisarse por lo menos una vez al año para realizar los ajustes necesarios.

La planeación de la vida se puede escribir en una sola cuartilla a lo máximo tres, así la planeación pasará a formar parte de nuestra vida laboral y personal, constituyéndose en parte de nuestra cultura, en donde influye en muchos de nuestros actos, de decisión cotidiana, dirigidos hacia una meta que respaldará las estrategias siempre y cuando seamos parte del proceso. Como podemos observar la planeación puede ser parte importante de la vida de una organización, además puede dar sentido a la vida de una persona cuando se utiliza para el plan de vida.

La planeación estratégica constituye en si una herramienta muy valiosa en general para la organización y en particular para un directivo. Siendo indispensable para cumplir con eficacia la función de cada uno de los integrantes de la organización, a los directores les permite formular preguntas y respuestas sobre la organización que dirigen, les permite tomar decisiones más acordes a la realidad de la empresa, les da la oportunidad de escuchar las aportaciones de los subordinados abriendo un canal de comunicación para que la empresa hable un mismo lenguaje, esto permite superar mejor las problemáticas que se vayan

presentando. La planeación estratégica aclara las oportunidades y peligros futuros.

La planeación estratégica es una anticipación del futuro, un intento de predecir la cadena de consecuencias causa efecto en el tiempo. Entender el periodo de alcance en el tiempo de la planeación estratégica, es entenderla en un largo plazo, tomando decisiones en el presente. Debe de ser flexible pues asume que las condiciones externas e internas, pueden cambiar con el tiempo.

Los procesos de planeación de la vida personal tienen un sentido preparatorio al formular decisiones que tienen que ser comentadas a las personas que les puede afectar, generalmente familiares o amigos muy cercanos.

La planeación estratégica es preguntarse ¿ quien soy? ¿ Adónde voy? ¿ Adónde debo ir?.

El plantearnos estas cuestiones lleva a ver la planeación estratégica de la vida personal no como un conjunto de técnicas específicas sino como una forma de pensar, una actitud y un modo de vida incluso familiar.

La planeación no trata de tomar decisiones futuras, sino que analiza el futuro para fundamentar decisiones del presente. No es formular un pronóstico y asegurar su cumplimiento. La planeación estratégica no es una panacea para resolver todos los problemas, pero si los puede anticipar y aprovechar las oportunidades para resolverlos o evitarlos, permitiendo optimizarlos beneficios y minimizando los riesgos y amenazas.

La planeación debe ser un documento escrito como parte de un proyecto general de vida, con acciones en el presente, mirando al futuro de la persona que quiero ser.

1.4 Planeación estratégica de la calidad total.

La planeación estratégica es la orientación que dan los altos directivos de una organización, lo estratégico es el comportamiento de los recursos vitales de la empresa para sobrevivir en el futuro. Hablar de futuro es precisar un tiempo durante el cual tendrán duración los efectos de las decisiones tomadas por la alta dirección que es a largo plazo y su mayor impacto tiene que ver en la ubicación de competencia de la empresa, acerca de cuales son los negocios a los que se dedica,

específicamente y que tantos recursos requiere comprometer en tales negocios. Al analizar las fortalezas y debilidades de dicho negocio, también hay que considerar el enfoque externo en los que se examinan aspectos como los económicos, sociales, ecológicos, financieros y hasta demográficos. La estrategia planeada es fundamenta para dirigir a una empresa hacia la calidad total ya que esta no podría darse por si sola en forma de cultura.

El término “ Planeación Estratégica de la Calidad Total “, Mariño (1993), es en si muy interesante pues enlaza dos conceptos muy importantes que en la realidad son tres, la planeación estratégica que ya se ha definido y analizado en el presente trabajo, calidad que tiene como objetivo satisfacer las necesidades y expectativas del cliente al que esta destinado el producto que la empresa produce, este concepto de calidad se analizará ampliamente en el segundo capítulo, sin embargo la interacción de estos conceptos lo preferimos tratar al final del primer capítulo y como principio del segundo, pues esta justo en medio de los dos. Pero faltó comentar el tercer concepto del término, total que se relaciona generalmente con la calidad pero que al analizar la planeación estratégica también podríamos decir que debe de ser total pues esta palabra implica un compromiso para todos los integrantes de la organización en especial es un compromiso de la dirección, o sea es un cambio en las acciones y actitudes de desarrollo humano interior para poderlo proyectar al exterior involucrando a toda la organización, o sea se requiere del cooperativismo.

La planeación estratégica(PE) de la Calidad Total(CT) es un proceso gerencial dedicado al cumplimiento de la misión, la visión y la política de la C.T. de la organización, concentrando los recursos vitales de la empresa para resolver problemas críticos de calidad con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente externo, dentro del portafolios de productos definidos.

El modelo que propone (Mariño, op. cit. p. 46-47) para la P. E. y C. T. consta de cuatro fases:

- Fase 1 Pensamiento Estratégico.
- Fase 2 Planeación de Portafolio.
- Fase 3 Plan Estratégico de Mejoramiento de la Calidad.

Fase 4 Planteamiento Operativo.

FASE 1 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.- Análisis evaluativo de la alta dirección de la empresa.

Enfoque externo, análisis del entorno de la empresa. Aspectos económicos, sociales, ecológicos, financieros, políticos, competitivos con otras empresas, tecnología, etc.

Enfoque interno, ¿Cuál es el negocio en el que realmente se encuentra la empresa, hay que definir claramente la misión y visión de la organización, el papel que juega cada integrante en esa misión y visión para delimitar la competencial que tiene dicho negocio, considerando en consecuencia fortalezas y debilidades. Todo lo anterior para contestar las preguntas ¿Quién soy como empresa? ¿Qué quiero ser? ¿ Y cómo lo va hacer? En todo este proceso estratégico el colectivo debe estar involucrado, pero la alta dirección es la que establece la misión, la visión y la política de calidad.

FASE 2 PLANEACIÓN DE PORTAFOLIO.- Mediante el portafolios la empresa define los productos y mercados que atiende o tiene proyectado atender, Tomando en consideración dicho portafolios, analiza su posición competitiva en cada uno de ellos, identificando sus debilidades y fortalezas al respecto para determinar sus oportunidades reales que tienen para mejorar su posición.

Las fases anteriores, tanto la uno como la dos, son fáciles de mencionar, sin embargo conllevan tiempo y esfuerzo consolidarlas, requiriendo de conocimiento técnico, financiero, de mercado, experiencia así como modelos de simulación por computadora. Para consolidar éstas fases, se lleva un tiempo, para la primera, aproximadamente cinco años, para la segunda de dos a tres años, esto dependiendo de los recursos de la empresa, de su tamaño y dentro de un plano fundamental, las habilidades de la alta dirección.

FASE 3 PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA DE CALIDAD.- Los consejeros de calidad determinan los factores de mejoramiento, vitales para cumplir la misión y la política de calidad, para alcanzar paulatinamente la visión dentro del portafolios de negocios.

Los consejeros de la calidad determinan los factores de mejoramiento, vitales

para cumplir la misión dentro del portafolios de negocios.

Los consejeros de la calidad pueden ser especialistas de la calidad que trabajen como parte de la empresa o pueden ser apresas externas especializadas en calidad que contratan las organizaciones, sobre todo las particulares, para que les realicen evaluaciones y sugerencias.

Por lo general las empresas gubernamentales reciben asesorías para la calidad a través de sus mismos directivos.

Para el plan estratégico de mejora de la calidad se requiere definir los objetivos vitales, el método sugerido por Hernando Mariño es escuchando seis voces que son las siguientes:

Voz del Cliente.- En primer lugar hay que delimitar los clientes potenciales para los productos de la organización. Una vez identificados los clientes, averiguar las características de los productos esperados por el cliente y características ofrecidas por la empresa de su producto, esto es una parte fundamental para el éxito de la empresa, pues puede tener diferencias entre lo que ofrece como producto o servicio y lo que el cliente espera. El estar al tanto de ésta voz debe ser una filosofía sistemática de gestión gerencial nutriendo con ésta forma prácticamente cotidiana para plantearse los objetivos fundamentales de mejoramiento constante.

Por lo anterior es importante la calificación del cliente y lo que prefieren de la competencia.

Voz de la Comunidad.- Escuchar la voz de la comunidad para las empresas, resulta poco usual, y esto repercute en forma definitiva y complicada, pues puede traer consecuencias muy negativas para la comunidad y para la empresa, lo que indica esta voz es el impacto ambiental, el impacto cultural de usos y costumbres. Por ejemplo, en muchas empresas mexicanas no se labora el doce de diciembre y se festeja generalmente con un altar a la Virgen de Guadalupe, en el interior de la empresa o mediante una peregrinación a la Villa de Guadalupe, el no hacerlo así puede ser un factor importante de inconformidad de buena parte de la organización, y el reconocer y festejar éstas costumbres de la comunidad a la empresa no le resulta tan costoso en dinero, como otros factores que involucran la relación con la comunidad, como es el impacto ambiental que puede ser peligroso para la salud y

para la empresa puede representar una fuerte inversión dependiendo de su naturaleza, otro aspecto muy importante es la seguridad, pues con poca inversión nos podemos ahorrar dinero y dolores de cabeza. También la empresa debe proyectar a la comunidad honestidad y seriedad en las negociaciones.

Voz de los Empleados.- Es muy importante para desarrollar una cultura de calidad en una organización ésta voz que nos puede aportar ideas para satisfacer las necesidades de los clientes, además se puede aprovechar su experiencia y creatividad para desarrollar mejor los procesos pues encontramos verdaderos especialistas en su labor cotidiana y nadie mejor que ellos para hacer sugerencias.

Por otra parte la organización debe de conocer las expectativas y capacidad de cada individuo para darle un trato humanizado e individualizado para dar un clima apropiado a la empresa que resulta indispensable para que se tengan buenas actitudes por parte de los componentes individuales de la organización.

La Voz de los Dueños.- Esta voz implica el grado de satisfacción de los que aportaron el dinero para la organización y las directores por desgracia es una de las voces que más escuchan, lo más importante para la empresa es hacerla redituable en cuanto a las utilidades y el futuro que se espera de dicha empresa en cuanto a este aspecto, sin embargo el romper este paradigma es fundamental ya que si escuchamos las otras voces, se asegura la rentabilidad de la empresa sobre todo a largo plazo y por eso la planeación estratégica se realiza considerando este periodo de tiempo.

La Voz del Proceso.- Esta voz es muy importante para poder tener productos superiores a la competencia, en calidad y con precios inferiores. Esto se logra al analizar y optimizar los procesos no solo en la producción sino en las ventas, adquisiciones de materias primas, etc. Lo más importante en la planeación estratégica no son en realidad los productos, sino los procesos, de aquí su importancia. Al analizarlo es ver si satisface las necesidades y expectativas del cliente y el grado de variabilidad y su costo de mala calidad para poder mejorarlo.

La Voz de las Mejores Empresas.- Es la voz de la competencia que se tendrá que analizar en la medida de lo posible, sus procesos, sus productos, sus clientes, etc. Para poder comparar y sacar posibles fortalezas o debilidades aunque no se

trabaja para competir, pero es saludable aprender de las mejores de la competencia.

FASE 4 PLANTEAMIENTO OPERATIVO.- En esta fase se hace un despliegue de los objetivos vitales de mejoramiento a toda la organización para unirlos con los objetivos operacionales de corto plazo y los planes de acción específica a los más bajos niveles operativos ¿quién va hacer qué?, El plan operativo nos indica ¿cuándo? Y ¿ por qué ? Y ¿ cuánto tiempo demandara el esfuerzo?. Generalmente el planteamiento operativo es para uno o dos años.

El planteamiento operativo generalmente esta dividido y cada área debe tener clara la forma en que contribuye a la misión y visión general de la empresa.

Las cuatro fases parecen una receta de cocina, fundamental y funcionalmente lo son, pues sin estas, la C. T. seria difícil de concebir, por ejemplo si no escuchamos la voz de los clientes o de los empleados es imposible que se dé un proceso completo de calidad. Si esto lo extrapolamos a los procesos de mejora constante de la escuela, serían imposibles sin escuchar la voz de los maestros, alumnos y padres de familia. Si no se hiciera así podría caerse en la simulación, uno de los peores y más frecuentes enemigos de la calidad.

1.5 Ventajas de la planeación estratégica de la calidad total.

En esta parte del trabajo sobre Planeación Estratégica y Calidad Total surge una pregunta ¿por qué si este binomio de P. E. y C. T. son conocidos por varios años, no se avanza significativamente en las empresas hacia la calidad a través de la Planeación Estratégica?. La respuesta a tal cuestionamiento es simple, los pensamientos conceptuales del ser humano no se pueden cambiar de la noche a la mañana, lleva un tiempo y un proceso que permite la ruptura de paradigmas, como el hecho de dar más importancia a lo cuantitativo y no a lo cualitativo, así tenemos que para una empresa es más importante el número de productos vendidos y la ganancia que tiene cada uno de ellos para lo cual elabora una planeación estratégica para vender más y ganar más y no planifica para tener una mejor calidad con la cual ganaría más pues tendría productos con más bajo costo de producción, con mayor calidad y con mayor venta. De ésta manera a las empresas

les resulta difícil tener empleados bien pagados, en ello ven algo negativo, sin observar que es una forma de compromiso para el personal y no solo eso, sino que contemplan como peligroso que se formen equipos muy sólidos en sus empresas, pues pueden organizar más fácilmente protestas generalizadas, situación que causa verdadero pánico a las empresas y a sus líderes. En esto del trabajo en equipo y compromiso organizacional total los japoneses tienen la delantera pues según la revista "Automotriz 4 ruedas", la venta de automóviles en el primer trimestre del 2003, sufrió una contracción del 8 % a nivel mundial, sin embargo la empresa Toyota no sólo se mantuvo en sus ventas, sino mejoró un 1.5 por ciento en este periodo de tiempo. Casualmente esta empresa automotriz tiene de los mejores salarios en el ramo para sus empleados, produciendo productos de buena calidad, por lo menos así lo señalan sus ventas y ganancias. Así el escuchar las seis voces para planear estratégicamente es fundamental para producir productos con calidad.

Las ventajas de una organización que practica la planeación estratégica son: que toda la organización define el rumbo a seguir de la empresa alineándose en un solo sentido, así cada individuo de la organización se percibe como una parte fundamental de la misma, se despierta su sentido de pertenencia, situación que favorece la autoestima del ser humano, con esto cada individuo de la organización adquiere un compromiso concreto entre los objetos vitales y los recursos disponibles en todos los niveles de jerarquía, se pueden aventajar los planes de mejoramiento en su aplicación, cada año, el análisis del proceso y de los resultados permite alimentar el plan operacional siguiente, genera sinergia organizacional para mantener el rumbo, sirve de parámetro para medir el proceso de avance y los resultados en calidad total y como criterio de reconocimiento.

En la planeación estratégica, se da otra gran ventaja, la implícita evaluación del proceso y sus resultados, que nos va a dar como consecuencia la calidad, siempre y cuando se unan las decisiones estratégicas con las operacionales.

Esta última parte del primer capítulo Planeación Estratégica y Calidad Total, es un preámbulo al siguiente capítulo que es el de Calidad Total, pues son dos conceptos que se pueden y deben de interaccionarse pues es muy difícil concebir la calidad total, siendo este un concepto integrado de todos los elementos a todos

los niveles de una organización, sin una planeación estratégica de la alta dirección de las empresas. Aunque esta parte del trabajo también pudiera haber sido parte de la conclusión de los dos primeros capítulos del presente trabajo.

CAPITULO II CONTROL TOTAL DE CALIDAD

2.1 Los pilares de la Educación.

Los cuatro pilares de la educación, son las capacidades que debe dejar a un individuo la educación básica, en donde éste se apropie de los conocimientos con gusto e interés que los pueda aplicar en su medio ambiente para que con estos factores aprenda a convivir con los demás.

Al ser un individuo adaptado y útil debe mostrar un gusto cada que tenga una oportunidad para aprender, Delors (1996), que le llenara de satisfacción en todos los ámbitos de su vida.

Los cuatro pilares de la educación son:

Aprender a conocer: Esto implica a aprender, lo que le da al individuo, el incremento de su bagaje cognitivo, pero lo más importante que la secundaria debe proporcionar a sus alumnos es la curiosidad intelectual, el sentido crítico, autonomía de juicio. Lo anterior le permite explicar su realidad a través de un pensamiento inductivo- deductivo. En pocas palabras aprender a conocer es el pilar de la educación que nos debe de dar toda la capacidad de pensar y reflexionar con afán de realizar dichas acciones por toda la vida en todos los ámbitos y como consecuencia de una enseñanza realizada con gusto y cariño, en este mismo sentido será asimilada por los alumnos.

Aprender a hacer: Dentro de este pilar de la educación se debe de dar a los alumnos los conceptos cognitivos que propicien la capacidad para el trabajo en el futuro, de manera que el alumno debe tener un conocimiento suficiente para poder entender la función social de cada una de las áreas del conocimiento, áreas sociales, científicas o puramente técnicas sabiendo el porque y para que aprender los conocimientos de cada una de las áreas con lo que aprenderá y reflexionará sobre el hacer.

Aprender a vivir juntos: Este pilar de la educación es el hecho de que los alumnos aprendan a vivir juntos, esto se logra en la educación básica a través del

trabajo en equipo, resolviendo problemas y teniendo objetivos o metas comunes que interesan a todo el equipo lo que despierta la tolerancia, e invita a los alumnos a ponerse en el lugar de los demás para “descubrir al otro” y sus razones. Lo anterior dará un comportamiento social racional que dure por toda la vida.

Aprender a ser: Es la capacidad que tiene un individuo de ser autónomo con juicio, pensamiento, espíritu y responsable de si mismo, lo que le permite actuar en forma personal, racional y reflexiva en las diferentes circunstancias que se le presenten en la vida dentro de los más importantes es escoger la carrera o actividad a desarrollar en la vida, así como la de escoger pareja, que son decisiones que de no realizarse bien ocasionan problemas y nos marcan de por vida.

Reflexionando sobre los anteriores pilares que debe tener la educación, son muy buenos y loables, sin embargo el desarrollo lo representamos los maestros al no tener el gusto por aprender y enseñar, adoleciendo trabajo cooperativo y no ser en muchas ocasiones nosotros mismos al no aceptar nuestra realidad.

Cuando tenemos la necesidad de transmitir educación básica humanística en forma masiva, manejando un gran volumen de conocimientos y ante la perspectiva de nuevas condiciones sociales como el hecho de la intolerancia, falta de valores en general, se hacen necesarios y vitales los cuatro pilares de la educación.

El mapa de conceptos nos indica los cuatro pilares de la educación la gran interacción existente entre ellos. Conocer para ser, ser para hacer y hacer para convivir, propiciando una realización plena de los individuos, con conciencia de la realidad y reflexión de todas sus acciones para formar entre todos estos individuos una sociedad desarrollada plenamente con abatimiento de la pobreza extrema.

Mapa de los Pilares de la Educación

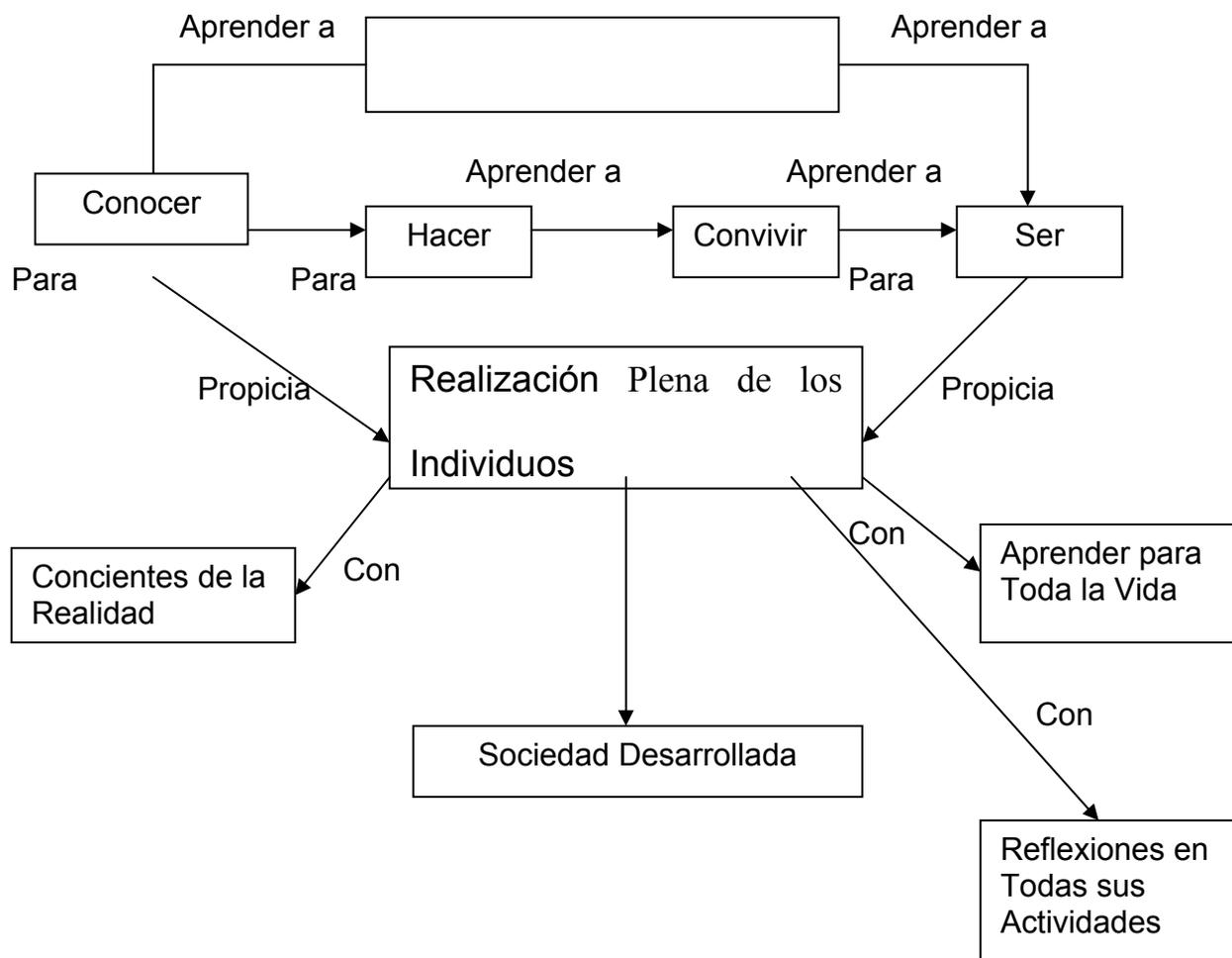


Fig. 1. - *EL mapa de conceptos deja ver la relación entre los cuatro pilares de la educación que en la realidad son la base de la misión de la educación básica. Fuente : Elaboración propia.*

2.2 El método Deming.

El método Deming tiene como antecedente no ser reconocido en los Estados Unidos de América, sin embargo los Japoneses adoptan dicho método después de la segunda Guerra Mundial cuando Japón tenía problemas económicos y se encontraba devastado por la guerra, con los pocos recursos naturales, y con una gran necesidad de exportación. Por otra parte Japón cuenta con una situación geográfica privilegiada por esta situación es apoyada por los países capitalistas como Estados Unidos de América para frenar el comunismo en expansión Asiática si a esto sumamos el orgullo e idiosincrasia del Japonés, encontraremos las explicaciones del porque el método Deming del control de calidad floreció en este país y dio la base para el desarrollo económico con que cuenta Japón en la actualidad muy a pesar de los propios Estados Unidos.

La visión de los beneficios para la mayoría de los gerentes es retrospectiva. Para Deming los ingresos reales son producidos por los consumidores leales, no simplemente por clientes satisfechos, esto es gracias a un producto de calidad, en cambio los gerentes tradicionales definen los beneficios como la diferencia entre ingresos y gastos, por lo que procuran de forma equivocada la reducción de costos de producción, reduce programas de entretenimiento, reduce publicidad, etc. En cambio cuando se habla de gerencia eficiente y con calidad se hace todo lo contrario.

Deming dice la gestión de calidad produce bienes no defectuosos a mas bajo costo. En otras palabras en ocasiones por abaratar los costos bajamos la calidad y a fin de cuentas se elevan los costos. La gestión debe producir mas calidad y productividad como dirección empresarial y no se le debe echar la culpa a los trabajadores sino que les tiene que hacer sentir orgullo del producto que esta elaborando.

Porque Deming sostenía que la “cooperación es preferible que la competencia” o sea que para establecer lo anterior se requiere eminentemente de un trabajo de gestión que ha demostrado su eficiencia en el momento de tomar en cuenta un plan y se compara la predicción de dicho plan con sus resultados. Lo anterior no implica por necesidad grandes cálculos matemáticos o estadísticos.

Dice Deming la calidad y los costos no son antagónicos de manera que se puede mejorar la calidad sin implicar que exista un mayor costo, sino que este último se puede mejorar, de hecho el ahorro proveniente de la calidad se debe invertir en un producto con menos costo, este primer postulado da como resultado el éxito de cualquier producto pues si da mas calidad, sirve mejor al cliente y sale mas barato, la demanda del mismo será grande y esto mismo se aprovechará como parte de la publicidad, Deming (1989).

En nuestras escuelas los productos son humanos y la calidad de los mismos son las actitudes que tienen en su vida diaria, en su escuela, familia y comunidad. Lo anterior implica la calidad que pueda tener una sociedad.

Las fallas en una organización van implícitas como parte del sistema de producción que cuando es estable tiende a reducir el número de fallos; de manera que si traspolamos lo anterior a una escuela encontraremos que por bien que se planee, se diagnostique y se evalúe siempre habrá alumnos con problemas y esto no quiere decir que no funcione bien el sistema sino que son inestables y parte natural del mismo. Se logran menos fallos, obviamente, cuando el trabajo es cooperativo, y si realmente lo es, los fallos no son de una persona sino del sistema.

Cuando se habla de menos fallos se habla de calidad, lo que implica un producto ventajoso en todos los sentidos, diseño, materiales, precio, al cliente y este se encuentra mas que satisfecho con el producto. En la educación es muy importante que los alumnos se encuentren perfectamente adaptados en sus acciones a la realidad y necesidades del país, en este caso todos seriamos los clientes pues todos formamos parte de esta sociedad y por todo lo anterior es tan importante la educación básica en la que resulta imprescindible la Planeación Estratégica para una calidad total, esta ultima palabra no en el sentido de no haber fallos sino en el de que involucrara a todos los miembros de la organización.

Los catorce puntos para la transformación del estilo de gestión de Deming.

1. -Mejorar en forma constante implica que los productos cada vez van a ser mejores a través de mejores procesos lo que llega a consolidar las empresas en las escuelas debemos formar hombres y mujeres capaces de desear, triunfar para que

ellos mismos deseen mejorar constantemente y esta mejora se traduzca a la sociedad.

2. -La calidad de un nuevo de liderazgo que se realice con la experiencia, instrucción, planeación, preparación, coherente con los valores que proclama.

El director debe ser el primero y él mas comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela, jugando un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia, es decir, un motivador de la comunidad escolar, Schmelkes (1992)..

Los directores de las escuelas juegan un papel importante en el cambio hacia la calidad de las escuelas y empresas que quieran ser exitosas y competitivas.

3. -Es destacable la suspensión de los supervisores ya que afirma Deming que si los progresos se realizaron bien no ser tendría por que tener supervisores ya que los trabajadores convencidos de que su trabajo debe tener calidad y no cantidad.

En las escuelas hay que cambiar el concepto de supervisores o “espantores” como les dicen algunos, de ser solo el enlace de comunicación, entre las autoridades y las escuelas por la de asesores, motivadores y por supuesto evaluadores de los procesos educativos.

4. -No siempre en la venta y compra, el precio es lo que prevalece, también hay que fijarse en la calidad y en ese sentido, depositar confianza en el proveedor y de ser posible tener uno solo. En el caso de este punto solo es apreciable en la parte administrativa de la escuela.

5. -Mejorar los servicios en su producción para mejorar constantemente la calidad por ejemplo el agua embotellada a alguien se le ocurrió ponerle un tapón mas practico y con eso se vende mas esa marca de agua embotellada. En la escuela se podría traducir esto en mejor dominio sobre sistemas y técnicas de enseñanza para tener mejor calidad de nuestros productos que son los alumnos.

6. -La capacitación permanente es algo que en la actualidad resulta imprescindible en la mayoría de las actividades productivas en especial en la educación donde los profesores y todo el personal aún los de intendencia, empezando por supuesto con los directivos deberían estar en procesos de

actualización permanente para avanzar en la mejora sostenida. Por lo menos en secundarias generales a los directivos no se les da ninguna capacitación previa a su nombramiento por lo que solo cuenta con su experiencia, intuición y sentido común, por lo que se tendría que capacitar a los futuros directivos si se desea avanzar así la calidad.

7. -Para ejemplificar éste punto en donde Deming señala la necesidad de un nuevo tipo de liderazgo.

Un líder o directivo debe comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor, un director así no puede limitar su función al papeleo administrativo y a las relaciones burocráticas con el sistema educativo. Tiene que conocer a fondo todos los procesos importantes que ocurren en la escuela tiene que involucrarse de lleno en cada uno de ellos.

8. -Los trabajadores deben laborar sin temores y en forma eficaz. El líder en vez de ser un juez que inspecciona y evalúa a las personas, es un compañero que aconseja y se dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos. , SEP(2000). El objeto es el mejorar su comportamiento para mejorar la calidad, eliminando las causas de las fallas, ayudando a las personas a que hagan su trabajo.

El anterior comentario, da confianza a los trabajadores y se elimina el miedo. Se comparte para mejorar.

9. -Derribar las barreras entre los diferentes departamentos para poder trabajar realmente como equipo de manera que todos conocen todos los procesos, así un trabajador puede proponer alguna situación a investigar. Aplicando este punto a la educación podemos afirmar que el razonamiento deductivo que dejan las matemáticas también se puede propiciar en materias, incluso humanísticas, como la historia o civismo a través de problemas estratégicos de situaciones históricas, los cuales resultan interesantes y hasta divertidos para los alumnos.

10. -Es mejor generar compromisos entre los componentes de una escuela que son los alumnos, maestros y la comunidad (padres de familia), para que participen en

los procesos de enseñanza aprendizaje, que obligarlos mediante la cohesión de diferente naturaleza.

11. -Elimine las metas numéricas u objetivos que en la mayoría de los casos caen en la simulación, por ejemplo cuando se propone en una escuela el abatir los índices de reprobación, los maestros tratan de pasar a los alumnos cayendo en la simulación para cumplir con la meta propuesta por todos. En cambio si se plantean formas nuevas de relación personales con los alumnos así como formas mas completas de evaluación y no tomar solamente situaciones cognitivas sino también competencias afectivas y éticas, seguramente se obtendrán mejores resultados en los índices de reprobación.

12. -En el desarrollo de los procesos de calidad en una institución educativa como lo es una escuela, o cualquier empresa es muy importante el clima de trabajo y que tan satisfechos y orgullosos estén de su labor cada uno de los que integran la comunidad escolar desde los alumnos que deben estar orgullosos de pertenecer a esa escuela, maestros, secretarias, orientadoras, trabajadoras sociales hasta los trabajadores intendentes, cuando se logra esta identidad de equipo y sentido de pertenencia se puede avanzar mucho mas fácilmente hacia el éxito escolar. Para lo cual se pueden establecer determinadas estrategias por ejemplo participación en actividades deportivas, sociales o la resolución de problemas por equipo e incluso se pudo percibir un buen clima después de haber participado en un curso de computación sabatino al que acudían varios sectores del personal.

13. -Es importante tener maestros actualizados con dominio de las técnicas educativas para facilitar su trabajo en la medida que tengamos maestros comprometidos y preparados, será en la misma medida que los maestros muestren una autoestima de si mismos de lo contrario es difícil pensar que puedan estimular a los alumnos sobre todo en épocas actuales, en donde gracias a la pobreza externa, poca atención familiar, violencia, etc., muchos alumnos tienen baja autoestima.

14. -La transformación debe ser tarea de todos, el trabajo cooperativo es fundamental para impulsar los cambios. Para lo que resulta muy importante propiciar un clima de trabajo agradable.

Consideramos que los puntos de Deming para la transformación del estilo de gestión son muy importantes y nos dan una idea clara de lo que debe ser una gestión de un director en una escuela secundaria. Así se debe propugnar porque nuestros alumnos tengan una mejora constante en su educación para lo que se debe asumir la posición mental del cambio hacia la calidad por todo el personal de una escuela siendo esta un centro permanente de actualización y reentrenamiento, produciendo alumnos y maestros en mejora constante, con trabajo cooperativo y comunicativo, en otras palabras los puntos de Deming para la transformación hacia la calidad si son útiles en educación y tiene aplicabilidad igual que en cualquier empresa.

El enfoque de la teoría de Deming es que “una compañía que ofrece bienes y servicios que ayuden a mejorar las condiciones de vida humana” tienen que concentrarse en la calidad desde el punto de vista de la satisfacción del cliente. En las escuelas estos puntos son muy importantes ya que cuando establecemos objetivos en nuestros planes de trabajo sea como escuela o a lo individual, el riesgo puede ser la simulación, por lo que tendremos que tener mucho cuidado al plantear y evaluar dichos objetivos que tendrán que estar sustentados en su viabilidad y diagnósticos reales.

Cuando Deming expresa: “Haga que todos en la compañía cooperen para lograr la transformación que es tarea de todos” ¿qué significa este planteamiento?

Significa que el trabajo cooperativo es indispensable para avanzar hacia la calidad. En las escuelas cuando se plantea un proyecto escolar es indispensable que los profesores se apropien de ese proyecto escolar para que puedan realizar con deseos, gusto e interés, pues lo consideran suyo. En esta situación juega un papel muy importante el líder de la escuela, el director o inspector, que estimula el trabajo cooperativo en la realización del proyecto escolar y una manera de lograrlo es haciendo que los profesores, alumnos y padres de familia ayuden en su construcción.

La competencia entre las empresas siempre resulta en una mejora de calidad del producto, siempre que la competencia actúe a favor de la comunidad. Aunque para que esto realmente sea así la competencia debe ser reemplazada por la

cooperación. En las escuelas estas competencias son de acuerdo a lo que los clientes requieren, y en este punto existe una contradicción merecedora de comentarse, pues los clientes que escogen la escuela son los padres de los menores de edad en el caso de la educación básica, preescolar, primaria y secundaria siendo la escuela de su preferencia aquella que ofrece disciplina a los alumnos y no se preocupan por ver que realmente la escuela cuente con un proyecto escolar o una educación de calidad a sus hijos, y aunque la disciplina es primordial para el trabajo de calidad, no es sinónimo de ella, se requiere de cooperación, directores eficaces y coherentes en lo que promueven y lo que hacen, etc.

Dicha competencia no debe ser en realidad contra otra compañía sino una mejora constante en los productos, su personal y sus sistemas.

Conociendo a la competencia se pueden obtener ideas aunque nunca compartir con ellos esto sería un error. Así en las escuelas los directores deben procurar conocer los sistemas internos de otras escuelas para mejorar su propio sistema.

Como un sustituto de la competencia “La cooperación es un proceso donde todos mejoran para lo cual se requiere de confianza, compromiso y control de la oposición, en todo lo anterior las partes que intervienen siempre ganan no hay posibilidad de pérdida.

2.3 Ishikawa y el control de la calidad.

Estudiando los métodos estadísticos en el control de calidad, con la finalidad de exportación que tanto necesitaba Japón en aquellos años 1948, se organizaron conferencias diversas del control de calidad dirigidas a trabajadores, gerentes, consumidores, etc.

Presentar controles de calidad para diversas empresas. Además utilizan el color rojo como bandera asociándola a la bandera de Japón e iniciar el movimiento llamado el mes de la calidad, donde Japón dio una importancia relevante a las conferencias dirigidas a diversos sectores, siendo el país con mayor número de conferencias de control de calidad, Isikawa(1994). Al mismo tiempo aparecen 2

revistas la primera difunde la información a empresas y trabajadores de control de calidad. La segunda motiva a obreros y supervisores. Una de las preocupaciones en el sector privado es la información a todos los niveles con la única misión de satisfacer al cliente, esta revista habla sobre el control de calidad vinculado al ámbito humano con los círculos de control de calidad. Que en ese sentido son aplicables en todo el mundo.

Se instituyeron los premios Deming a las empresas eficientes en control de calidad estadística y en control total de la calidad, como estímulo para las empresas y define el control total de la calidad como algo que debemos hacer.

Para esto trata de normalizar el I.S.O. tan de moda ya en los diversos países siendo este hecho importante pues Japón a través de Ishikawa implanta la modalidad de control total de calidad que permite a este país ser tan exitoso y ejemplar en la exportación de productos y la misma calidad como tal la convierte en producto y la exporta también a través de Ishikawa seguido de otros japoneses. Todo lo anterior, donde Ishikawa tiene que ver, permite a Japón el auge económico e industrial que lo hacen en la actualidad uno de los países mas desarrollados del planeta.

Para: Ishikawa el control de la Calidad es Importante.

Por que mejora la salud corporativa de las empresas, participan todos los empleados para ganar la confianza de clientes y consumidores produciendo productos de calidad e innovación; Si lo anterior se realiza bien se aseguran las utilidades.

Por otra parte se debe mostrar respeto por la humanidad tanto de los trabajadores como gerentes y consumidores así como el medio ambiente.

El control de calidad es: un trabajo en equipo para producir productos cada vez mejores según las perspectivas de los clientes mejorando incluso las ganancias.

La principal característica que ostenta el control de calidad, (CT), japonés es el cooperativismo ya que para el control de calidad no se usan inspecciones a la salida de los productos como lo usaban los estadounidenses sino que el control de calidad es total, (CCT), por que todos los que participan en la empresa se involucran en ese

control de calidad, de aquí se desprende que la mentalidad hacia este C. de C. es muy importante y constituye una de las barreras que en nuestro país o por lo menos a nivel escuela resulta difícil de franquear, aunque en este punto es muy importante la influencia del líder. Otra característica de C.C.T. del japonés es que da capacitación y educación en CTC. a todo su personal, promueve la utilización de estadística y la calidad total a nivel nacional.

El método Deming para el control de calidad es la base para el de Ishikawa sobre todos los puntos medulares que es el cooperativismo que da como resultado un sentido de pertenencia y satisfacción a los participantes por elaborar productos que complascan al cliente, los costos y las ganancias.

Aunque uno de los logros de Ishikawa es que prácticamente, nacionaliza el control de calidad total siendo total por que envolverá a todo mundo en una empresa y fuera de ella pues inmiscuye a los mismos consumidores y de esta forma convierte al C.C.T. en un producto de exportaciones del Japón y un producto muy difundido en el mundo incluyendo nuestro país.

2.4 El Director de Calidad Total.

La calidad total en una empresa se debe complementar ya que existe una competencia como consecuencia de los procesos de crecimiento de mercado y globalización, tan actuales, también se tiene que hacer la reflexión por parte de toda la organización de los beneficios que tiene consigo la calidad total, incluso para los proveedores y sobre todo para los consumidores.

La C.T. se puede promover en cualquier tipo de organización sean de productos o servicios pequeños o grandes, e implica que cada elemento de la organización domine cabalmente su actividad y las repercusiones de la misma para poder lograr los objetivos particulares de acuerdo a la misión general de la organización, con esta conciencia, todos podrán realizar su trabajo con entusiasmo, alegría y cariño dentro de una organización.

Si cada uno de los integrantes de la organización está orgulloso y consiente de su actividad particular y de la organización, este individuo tendrá todo un estilo de vida

pues tendrá una actitud que le producirá entusiasmo y conciencia de si mismo, lo que podrá redondear una mejor autoestima y en este sentido se puede ser mejor padre, mejor hijo, mejor esposo en general mejor persona.

Para propiciar el cambio se requiere producir las innovaciones y modificaciones necesarias para satisfacer al cliente, en el caso de las escuelas, es satisfacer la necesidad de ciudadanos que requiere la sociedad de manera que nosotros tenemos dos clientes, el principal que los alumnos o ciudadanos en formación y la sociedad que es nuestro cliente secundario, que demanda determinado tipo de ciudadano acorde a sus leyes, costumbres y cultura. Los cambios necesarios para producir lo anterior se deben ver como una oportunidad y no como una amenaza, si las cosas están funcionando bien no hay razón para cambios que conllevan ciertos riesgos, que resulta necesario correr, lo que nos produce temor y resistencia al cambio pudiendo surgir también la idea de que el cambio provocara un mayor esfuerzo en el trabajo, dichas situaciones se vivieron claramente en el momento en que se propuso en la secundaria 296 Matutina (general) la posibilidad de ingresar en el proyecto Escuelas de Calidad. Para romper dicha resistencia se explico que es un proyecto de Escuela de Calidad. Se valoraron las ventajas haciendo participar en especial a los profesores que ya han trabajado en alguna escuela con PCE. Únicamente algunos maestros de primaria. Y los posibles cambios se manejan con el fin de servir a los demás. Aunque la naturaleza misma del proyecto origino que a pesar de tener bondades los profesores vislumbran una película educativa encaminada a la privatización principal obstáculo encontrado para la realización de PEC. Y aunque se logro el consenso, quedo alguna incertidumbre para su realización. Sin embargo estar dispuestos y convencidos que aportará beneficios a nuestros clientes alumnos y sociedad.

Asumir el liderazgo entendiéndose por líder a una persona con personalidad propia, seguridad en sí mismo, determinación, responsable, capacidad para resolver problemas, con autoestima, competente en su trabajo, estimula a los demás y los hace orgullosos de su trabajo, es flexible y al mismo tiempo firme SEP. (2003).

Los líderes influyen en los demás a través del ejemplo, el cooperativismo, la comunicación, a través de escuchar, convivir, proponer tolerancia y firmeza se puede influir grandemente en su medio laboral, estimulando y apoyando el mejoramiento constante del servicio o de los productos, Cano(1998). En caso particular de una escuela si el director no se involucra y compromete con el propósito de mejorar la calidad, es muy difícil que esta mejore.

Existen varios tipos de líderes el mejor es el que se ha descrito en los párrafos anteriores y sin embargo, si quisiéramos clasificarlos sería así:

El Autoritario.- Ó en otras palabras, el chicharrónero, porque en su centro de trabajo solo sus chicharrones truenan, este tipo de líder es especial aunque da seguridad y confianza a los padres de familia por la disciplina que impone a los alumnos y maestros, sin embargo suele conflictuarse con sus autoridades y con su personal, este tipo de director suele ganar todo o perderlo todo.

El Flexible: Es un tipo de liderazgo medroso que con tal de ahorrarse problemas los evade, no resuelve nada y resulta indeciso y condescendiente con la disciplina de los alumnos y maestros, es mal visto por los padres de familia y alumnos y generalmente defendido por los profesores por la comodidad en sus manipulaciones pues a todo dice que sí. Este tipo de líder tarde o temprano pierde pues desde principio ha apostado a perder, pues no se compromete ni resuelve problemas.

El Ganador: Es el descrito anteriormente al principio del tema de liderazgo y aun en el mapa conceptual.

La administración es la ejecución del deber, dentro de una escuela el director es el administrador al mismo tiempo y el principal responsable de alcanzar un servicio que satisfaga con creces a los clientes (alumnos) para lo cual tendrá que observar que los recursos se utilicen en una forma altamente eficiente para ofrecer un servicio de calidad total. El administrador supervisa que se planee en forma cooperativa y que se lleve a cabo la ejecución de las estrategias planeadas y si no dan resultado, buscar las alternativas pertinentes, esto lo realiza con cada uno de los grupos de la organización. Asimismo el administrador estará pendiente de la

evaluación de los resultados obtenidos en el logro de los objetivos planeados por la organización para lo que tendrá que dar coherencia a los objetivos de cada grupo de trabajo y a su visión uniforme de la política laboral acorde al fin principal de la escuela, política interna y al comportamiento del personal en cuanto a sanciones, estímulos y aplicación de la normatividad, también se procurará estar de acuerdo con el ambiente externo a la comunidad, participación de los padres en la educación de los hijos, posibilidades económicas, políticas educativas y avances técnico pedagógicos.

Tomando en consideración lo que es administrar y los factores que intervienen en dicha administración, en lo personal como director, creo que somos mucho más administradores de lo que suponíamos, además de ser una parte vital de la actividad de un verdadero líder sin dejar de lado una de sus principales funciones, si se desea promover la calidad total, la motivación siendo ésta tan fundamental la trataremos como un subtema aparte.

2.5. - La motivación.

La motivación es muy importante para que una organización prospere, pues el hecho de que sus integrantes quieran realizar sus actividades, representa una parte medular de la C. T, sin embargo en el ámbito gubernamental, no es tan frecuente esta situación.

La motivación depende de las necesidades y deseos. Hay que hacer consiente a los integrantes de la organización de sus necesidades humanas y laborables para lograr una motivación, cuando se logra esta y se genera una sensación de conciencia de la importancia de nuestra tarea o función dentro de la organización, surge la necesidad de mejorar. Con esto se tendrá un mejor desempeño como ser humano y esto tendrá que reflejarse en su medio ambiente fuera de lo laboral, así podrá ser un individuo con capacidad para ser mejor padre, hijo, esposo, o vecino.

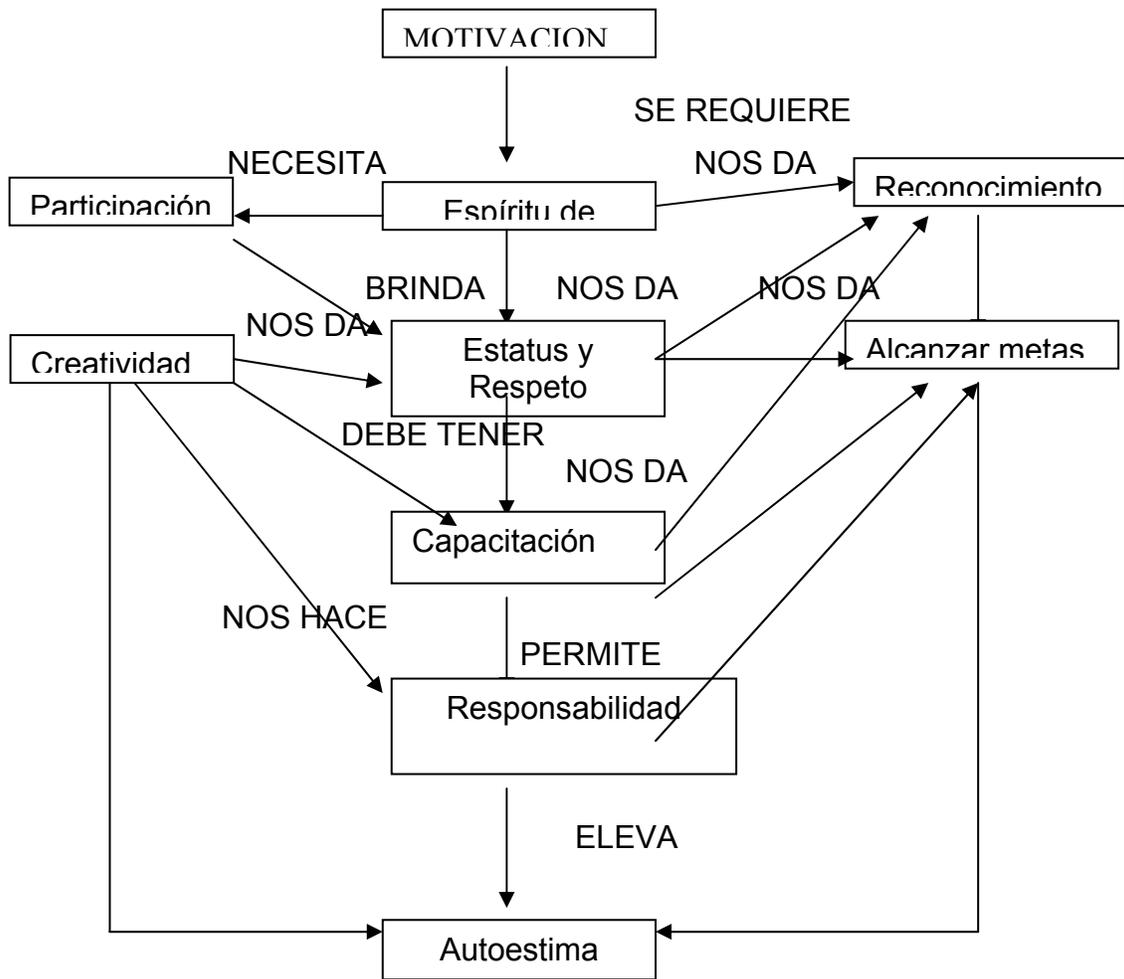


Fig.5.- Nos señala los factores ventajosos que trae consigo la motivación. Fuente: elaboración propia

En el mapa anterior se plantean los factores que se requieren primordialmente para lograr una real motivación en cada uno de los integrantes de una organización. Bajo este tipo de planteamientos; como director de una escuela nos asalta la pregunta de ¿cómo lograr motivar a cada uno de los grupos laborales de la escuela ¿ y ¿ cómo interactuar de la mejor manera cada uno de estos grupos para poder lograr una organización con CHA?

Los grupos en una secundaria serian, decentes (maestros frente al grupo), prefectos, trabajo social, orientación, intendentes y personal administrativo, abría que analizar la función de cada grupo para poderlos motivar.

Promover la educación en una empresa es muy importante pues propicia conciencia de la realidad, que en este contexto empresarial implica conocimiento, desarrollo de habilidades, actitudes positivas, valores y compromiso de toda la organización hacia los proveedores y clientes. Lo que implica uniformidad en la forma de pensar y de vivir; esto permite el desarrollo de la CT.

Para dicha actitud es indispensable que el gerente o director este conciente de la necesidad de educar y sea el primero en manejarla, para poder transmitirla a todo el personal. Para esto se requiere de pasos fundamentales el primero muy importante la **motivación** difícil de llevar acabo pues se tienen varias problemáticas, la principal es que con el trabajo, el empleado tendrá que satisfacer sus necesidades mínimas de alimentación, abrigo, salud y esparcimiento, si no se cubren dichas necesidades será difícil pero no imposible dicha motivación sobre todo, en ámbitos burocráticos donde los directivos no gobiernan los salarios que en muchos casos son insuficientes. Otro problema para la motivación en el ámbito no lucrativo, es erradicar la idea de cobrar un sueldo quincenalmente, la posibilidad de una pensión; sin importar la calidad de servicio que preste, de hecho entre menos se trabaje y se siga cobrando es mejor, por que se requiere de directivos mega-motivados para sacar de esta filosofía al personal que se encuentra bajo dichas perspectivas. Otro paso importante es la **participación** y opinión de todos para despertar la apropiación de dichos conocimientos al sentirse protagonista de los cambios, hay que llevar a cada integrante de la organización a la realización de lo propuesto y la evaluación de las acciones o cambios.

Para la implantación de una educación se requiere que la dirección este involucrada y conciente de los cambios así la CT. Involucrar a toda la organización contar con personal capacitado en CT. Que haga llegar la cultura del cambio a todos y por supuesto las reuniones necesarias para ello, desarrollar los estados de realidad en proveedores y clientes, también educar en forma permanente con la finalidad de dar satisfacción plena al cliente.

Las relaciones humanas en una empresa o en una escuela son muy importantes pues de estas se desprende para el trabajo cooperativo tan importante en la CT. Para lo cual se requiere de un gran y profundo respeto del director o gerente, por los demás así como, por sus necesidades, y problemas siempre con buen humor y dispuesto a escuchar, sonreír, ayudando así en forma definitiva. Fohri (1996). Además de las acciones anteriores la autora señala otras como: interesarnos sinceramente por los demás, sonreír, llamemos a las personas por su nombre, ser buenos oyentes, hablar de lo que les interesa a ellos, evitemos discusiones, respeto por los demás, dejemos que la idea sea suya, veamos desde el punto de vista del escucha, lancemos con tacto un reto amable, hagamos preguntas en vez de ordenar elegimos el mas pequeño avance para atribuir una buena reputación para que traten de mantenerla y saludemos a todas las personas.

Las frases anteriores son fundamentales para lograr una buena relación y estimulación del personal. En ocasiones los directivos se consideran muy por encima del personal como para escucharlos, sonreírles, tratarlos con amabilidad. Si en cambio se deshicieran de esa armadura de jefe y practicasen en la realidad las frases citadas los resultados serian excelentes, y lo afirmo por propia experiencia.

Un punto importante para un director o gerente de una empresa es aprender a delegar funciones aunque no nada más hay que delegar por delegar, siempre tendremos que estar presentes en todo, con respecto a los delegados y su desempeño (Schmelkes, os. Cid. p.57). En otras palabras la mayoría de las funciones no las ejecuta un director, con frecuencia las delega en forma de comisiones, pero esta al pendiente del avance de cada una de ellas.

La creatividad es muy importante y para desarrollarla se tienen que vislumbrar muy claros los objetivos de la empresa y de lo que el cliente requiere de nuestro

producto, creando las estrategias necesarias para lograr su completa satisfacción. En lo cual cada integrante de la organización tiene clara la importancia de su función particular para el logro de dicho objetivo si conocemos y dominamos ese trabajo que nos toca y además nos preguntamos como lo podemos hacerlo más fácil y mejor, desarrollando creatividad individual, también estas ideas se tienen que escribir y comentar con los demás para tener un compromiso grupal con la creatividad pudiendo derivar en la resolución de problemas, un ejemplo de estos es el exceso de basura que dejan los alumnos en el patio de la escuela durante el receso lo que se comenta entre los trabajadores, alumnos y maestros para encontrar soluciones que impliquen a todos, los maestros haciendo conciencia con los alumnos, estos comprometiéndose incluso a clasificar la basura los trabajadores a contribuir en esa clasificación y en la distribución de los botes. Estas son algunas de las ideas con las que se pueden comprometer los interesados al proponerlas ellos mismos.

Una parte importante para lograr las estrategias que propician el cambio son asumir el liderazgo, motivar, fomentar las relaciones humanas, la creatividad, el compromiso, la comunicación; Esta ultima debe de ser clara e integra, las barreras para lograrlas son no preguntar dudas, no comunicar frente a frente no poner atención al receptor, no usar un lenguaje entendible, ser repetitivo, inseguridad, falta de información, necesidad de entrar en contacto cuando se toma en cuenta lo anterior se evita en la medida de lo posible los rumores o se propicia que estos sean positivos por lo tanto la comunicación implica transmitir recibir y retroalimentar.

CAPITULO III LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA EDUCACION

3.1 Importancia de la planeación estratégica en educación.

En la actividad educativa la planeación representa una importancia relevante para poder avanzar rumbo a la calidad. Implicando está la necesidad de comunicar a toda la organización, debatir para establecer acuerdos al trabajar en grupo.

. Sin embargo ubicamos a las escuelas en el grupo de S. N. L. Como organización presentando las desventajas de éste sistema a la hora de planear estratégicamente, situaciones analizadas en el capítulo I. Así tenemos que la planeación estratégica, en educación se realiza a diferentes niveles: el primero y más general es el Plan Nacional de Educación después se realiza por estados, municipios y zonas escolares en nuestro caso abarcaremos el nivel de Secundarias Generales constituyendo nuestro escenario a nivel micro en el salón de clases.

La planeación en las secundarias debe de ser vista como una oportunidad por aprovechar y no como un riesgo para evitar.

La planeación como anticipación del futuro se tiene que valer de una serie de acciones constituidas en estrategias para lograr los objetivos planteados de acuerdo a la misión de la escuela y los problemas planteados para lograr esta misión en la institución.

Bueno, en dos renglones ya abarcamos varios pasos de la planeación estratégica, que será conveniente comentar para aclarar, la base para una buena planeación en la escuela o en cualquier organización es reflexionar y comprender cual es la misión de la organización. Para lo cual nos preguntamos ¿ quiénes somos? ¿ Para y por qué fuimos creados? O sea la misión es la razón de ser o de existir y la causa y fin

de su actividad como organización, toda misión es acción, esfuerzo, compromiso con sentido trascendente y cotidiano. Podríamos pensar que pudiera existir una misma misión para todas las escuelas, sin embargo esto no es posible ni conveniente, ya que cada escuela tiene sus características propias, que la hacen única y aun cuando existen dos escuelas secundarias juntas, estas son diferentes pues poseen diferentes alumnos, aunque sean de la misma comunidad, la plantilla de maestros también diferentes, con distintas historias husos y costumbres, sin contar con el diferente equipo de directivos con identidad propia en cada escuela por lo tanto podemos afirmar que cada escuela es única e irrepetible en espacio y tiempo a pesar de ello las escuelas secundarias deben de compartir, al igual que toda la educación básica los cuatro pilares de la educación, tratados en el capítulo II de este trabajo, como parte de su misión.

De la misión de la escuela se desprende la necesidad de un diagnóstico que se lleva a cabo en macro escenarios a nivel general como la escuela y a nivel micro escenarios en las aulas y al hablar de micro escenarios en una secundaria tendremos que mencionar las especialidades o materias que en ella se imparten así también podríamos tener una misión específica para cada una de las materias.

También se debe diagnosticar en los diferentes componentes de la comunidad escolar a nivel personal docente, apoyo técnico, personal de intendente, alumnos y padres de familia, este diagnóstico se realiza en torno algún problema identificado, elaborando un plan de diagnóstico, recogiendo las informaciones, procesándolas y socializando los resultados. De manera que se puede diagnosticar para identificar los problemas teniendo que ver, el diagnóstico, con la intuición del estado general de la organización o por resultado de una necesidad sentida de un grupo de la comunidad escolar o por toda ella. El diagnóstico basado en lo anterior puede ser subjetivo y ambiguo pero puede marcar la pauta para crear y aplicar instrumentos de evaluación como encuestas que nos pueden indicar cuales son las fortalezas y debilidades de la organización en este caso una escuela secundaria.

Lo anterior nos permite identificar una serie de problemas los cuales se clasifican y jerarquizan, a la par se evalúan los recursos disponibles como se debe de realizar en el diagnóstico.

Una vez analizados los problemas clasificados y jerarquizados se procede a plantear los objetivos. En esta parte queremos recalcar que los pasos para una planeación estratégica hasta el momento planteados pierden sentido si la misión de la organización no es clara para todos y cada uno de los miembros de la comunidad escolar aún los alumnos deben de estar entrenados y entendidos de la misión de la escuela, Acle(2000). Después de esta aclaración se comentara lo que es un objetivo. Es la forma colectiva de reflexionar sobre la problemática presentada para reconceptualizar los aspectos fundamentales de la Planeación Estratégica, teniendo las siguientes ventajas:

___ Permite saber donde estamos y a adonde vamos basándonos en realidades presentes a las que podemos y pretendemos llegar, creando oportunidades para mejorar.

___ Se confronta lo previsto con lo logrado para replanear los procesos, convirtiendo la planeación en un proceso de retroalimentación de acuerdo a los objetivos, escenarios, errores y aciertos. Priorizando lo importante de lo urgente. A la practica y a proponerlo como parte de una forma de vida cotidiana.

___ El análisis de la realidad externa y la problemática interna tiene un tiempo para realizarse, lo que implica tiempo para establecerlo, además de contemplar el error y lo inesperado.

___ Se da a través del replanteamiento de la planeación pues replanear es la única forma de aprender a planear acorde a los cambios de escenarios, los errores y aciertos que se evalúan.

El objetivo implica un producto, el objetivo estratégico es una acción verbo, analizará, realizará, hay elementos que por necesidad se pueda evaluar. El objetivo estratégico te remite siempre a la misión y viceversa. Cuando la problemática esta identificada y reflexionada, podemos pensar en que un proyecto tiene un importante avance.

Los objetivos estratégicos. (Acle,op.cit.p.85). Son mucho más que una simple operación cotidiana. Es una forma de pensar y actuar diaria para poder tomar decisiones en torno a dichos objetivos. Por otra parte también existen objetivos

operativos que tienen a su cargo la ejecución y acción para cumplir los objetivos estratégicos .

La planeación estratégica se debe de realizar a largo plazo, lo que implica un tiempo de veinte años, entender el periodo de alcance en el tiempo y los resultados de una decisión, son muy importantes pues nos permiten tener la conciencia y control de las variables externas a la organización, por lo que surgirá la necesidad de planear a mediano plazo, aproximadamente cinco años, dentro de todo esto es importante la evaluación continua del avance de los procesos para poder replanear, que es en si la verdadera esencia de la planeación estratégica. Así esta se convierte en una transición ordenada entre la posición que tiene una organización y la que se desea en el futuro. Para lo cual se deben considerar los cambios cuantitativos que derivan en los cualitativos, parte trascendente en la planeación estratégica.

A este caso viene la problemática que se suscita en la actualidad a la hora de evaluar el trabajo en las escuelas, pues se toma en consideración aspectos únicamente cuantitativos como los índices de reprobación, y de bajas, nunca se toma en consideración a la hora de planear, ni a nivel macro ni micro, los aspectos cualitativos entre los que destacan factores clave como son la reflexión de los alumnos sus actitudes y valores.

Con la anterior concepción tenemos que comentar por tercera ocasión en este capítulo que para una planeación estratégica contenida en un proyecto escolar es imprescindible que toda la organización desde directivos, maestros, alumnos y padres de familia tengan perfectamente clara la misión de la escuela secundaria. En muchas de las ocasiones aun los mismos maestros no tienen una concepción de la misión de la escuela, y cuando se cuestiona a los alumnos sobre el porque y para que están estudiando este, la mayoría contesta “ para ser alguien en la vida “. Y los padres de familia por su parte envían a sus hijos a la secundaria para obtener una evaluación aprobatoria sin importar las actitudes y aptitudes que sus hijos puedan adquirir en este nivel educativo, así como la formación para vida, para aprender siempre, vivir en sociedad y ser conscientes de sí mismos.

En la educación básica secundaria, los alumnos son adolescentes entre once y quince años, esto implica varios factores estratégicos clave a considerar por tal

situación como es el que los alumnos aprendan a controlar sus emociones, a reflexionar, a ratificar los valores universales y a elevar su autoestima, de lo contrario, los adolescentes sin auto estima muestran violencia, bajo nivel académico e indisciplina. Otro aspecto digno de mencionarse a la hora de planear en educación secundaria es la posibilidad de la tecnificación de las diferentes asignaturas incorporándoles el huso de computadoras, información de Internet etc.

3.2 Considerando a la sociedad para planear.

Las sociedades tienen características culturales, políticas, económicas, morales, etc. Que las hacen únicas, aún las comunidades en donde se inserta de manera específica la organización demanda un determinado tipo de producto o servicio en base a lo cual tenemos que planear por lo que el conocimiento de la realidad social y aún los usos y costumbres son importantes en las acciones pretendidas en mejora para el futuro, por ejemplo en La sociedad mexicana, relativo a la educación podemos afirmar que requiere sobretodo en sus niveles básicos el fortalecimiento de los valores universales por parte de alumnos y maestros así como la de favorecer el lenguaje oral y escrito para una mejor comunicación, así también la capacidad de pensar, que se traduce en alumnos y profesores que buscan explicaciones, reflexión de causas y efectos de los actos sociales y personales De manera que tendremos que atender las actividades enfocadas a Promover las cualidades en maestros y sobretodo en alumnos.

Por otra parte las demandas del entorno, corresponden a las exigencias sociales, tecnológicas, legales o de otro tipo que hay que satisfacer. Las demandas de la organización son el resultado de la interconexión de los objetivos institucionales (académicos y administrativos) y las estructuras laborales humanas y materiales (Garin 2001), que los llevarán a cabo, de lo cual se derivan las debilidades y fortalezas de la organización, ambos los debemos conocer, de las primeras hay algunas que no podemos controlar, por ejemplo en la educación son los medios de comunicación enfocados al consumismo, es una debilidad que no podemos evitar pero sí transformar a través de la reflexión en fortaleza, por ejemplo los materiales de apoyo didáctico e instalaciones con que cuenta una escuela. Esto se tendrá que

reafirmar y optimizar, incluso esta fortaleza se puede convertir también en una debilidad si es que esos materiales no se utilizan de manera adecuada y óptima.

También comentaremos, que la crisis del vínculo social provoca el bajo rendimiento en los alumnos, desintegración familiar, marginación de grupos sociales, violencia, delincuencia, desarraigo de las localidades, caos urbano, etc.

El cuestionamiento necesario de ¿qué tipo de sujetos formamos? ¿Qué elementos de aprendizaje voy a desarrollar? ¿Cómo formar al sujeto en un mundo donde hay grandes desigualdades? Y por consiguiente ¿cómo deberá ser la educación en una sociedad que tiene una gran crisis social? Se reflexiona en torno a lo siguiente.

- a) El ser humano aprende durante toda la vida en escuelas, en el hogar, en la comunidad con los medios masivos de comunicación etc., Cada sujeto tiene aptitudes y gustos diversos que se deberán aprovechar para un desarrollo pleno en la sociedad donde se tenga gran gusto por seguir aprendiendo y ser participe de un proyecto colectivo de manera activa.
- b) El ser humano deberá sentirse perteneciente a un grupo social y cultural; sin negarse como persona que tiene sus propias aspiraciones, deseos, proyectos y metas.
- c) De las etapas de crecimiento del ser humano, cualquier política educativa deberá poner atención a la adolescencia pues ha sido una parte dañada y sensible y por lo tanto de exclusión.
- d) El desarrollo de la democracia como proyecto político de la sociedad, la escuela formará niños con acciones sencillas que ayuden al entendimiento del concepto de democracia “Cooperativa escolar” (desarrollo donde se hable de derechos y obligaciones).
- e) El sujeto que se forme en una nueva utopía social deberá desarrollar una educación fundamentada en valores, con un pensamiento libre y autónomo, forjando una capacidad crítica y reflexiva y en el desarrollo de competencias educativas donde aprendemos a aprender durante toda la vida.

Con los comentarios anteriores queda claro que la planeación en una escuela debe ser un producto del esfuerzo colectivo, generando más motivación e incentiva a

toda la comunidad escolar para evitar la improvisación y la rutina, unificando criterios que otorguen mayor coherencia al trabajo cotidiano considerando a la sociedad.

3.3 La planeación escolar.

Esta planeación debe de materializarse en un documento de carácter sencillo, realista y práctico que se construye cada día, pues no es su fin elaborarse y archivarse, o caer en la simulación, por el contrario la evaluación de los hechos acaecidos, permite transformarlo y adecuarlo, cada vez más, a las características y particularidades de cada centro educativo.

Así la planeación didáctica inicia con un trabajo colaborativo en equipo que permite a los maestros insertar su responsabilidad y actuación didáctica dentro de un conjunto más amplio, posibilitando que la tarea personal dentro del salón de clases se articule coherentemente en un marco general, de cuya definición ha sido protagonista.

Pero, no debe quedar ahí por que la planeación general de actividades de la escuela, ofrece un seguro antecedente para que los profesores continúen trabajando, ahora, sobre la planeación de las actividades del salón de clases, actividad que se realiza con un menor número de participantes-docentes de la misma academia o con interese afines, ya que elaborar esta planeación en equipo, posibilita hablar entre compañeros; sobre cómo entienden la enseñanza y sobre el por qué de ella, en un ámbito de reflexión análisis y discusión que conduce al grupo de trabajo a revisar las opciones educativas presentes que se adecuen mejor a las necesidades educativas y a las características de los educandos, tanto como, al contexto sociocultural en el que se encuentra la escuela.

TAREAS RELACIONADAS CON LA PLANEACION PARA UN EQUIPO EDUCATIVO

Ámbito de responsabilidad	Tareas a realizar
Para la directora o el director de la escuela	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento y difusión de los lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios educativos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Organización interna del grupo de profesores. • Agrupamiento de los educandos. • Unificación de prácticas académico-administrativas. • Distribución de tiempos y espacios. • Propuesta para las asignaciones presupuestales. • Distribución, mantenimiento y cuidado de los recursos didácticos.
--	---

<p>Para el equipo docente</p>	<p>Referidas a la formación de los educandos:</p> <p>Tareas generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unificación de criterios y coordinación de actuaciones formativas (disciplina, integración, dificultades para el aprendizaje...) • Plantación y realización de actividades educativas conjuntas. (salidas, festivales...) • Auto evaluación de sus acciones. <p>Tareas organizativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con los profesores de otros ciclos, asignaturas... <p>Tareas curriculares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con los profesores del mismo grado y/o asignatura sobre metodología, actividades de globalización... • Estudio y plantación de estrategias de trabajo. • Mejora positiva de actitudes y motivaciones. • Evaluación formativa. • Propuesta de actividades complementarias. <p>Tareas con relación a los</p>
--------------------------------------	---

	<p>educandos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de la dinámica de los grupos. • Estudio y seguimiento de casos individuales especiales. • Coordinación para el registro sistemático de actuaciones. <p>Tareas con relación a los padres de familia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criterios generales de información y actuación (reuniones, entrevistas...) • Establecimiento de vías de comunicación personales e institucionales. • Colaboración en la realización de actividades formativas
--	---

<p>Para el Consejo Técnico</p>	<p>Tareas Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de opiniones sobre la problemática educativa de la escuela. • Intercambio de experiencias y de valoraciones con otras escuelas. • Sesiones internas de formación docente. • Participación en cursos o seminarios de formación docente. <p style="text-align: center;">Tareas referidas a la formación de los educandos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de informes, entrevistas, historial del alumno... • Experimentación de nuevas formas de agrupación entre docentes y/o educandos. • Estudios sobre aspectos con incidencia formativa. (Disciplina, formación y trabajo en equipos, actitudes...) • Auto evaluación de las actuaciones docentes.
---------------------------------------	---

Los anteriores cuadros son producto del taller presencial de proyecto escolar llevado a cabo por la DEGESEI en febrero del 2003.

Estos cuadros nos muestran como y que hay que planear en una escuela en sus diferentes ámbitos, sin embargo es una posición idealista de como debería de ser, pues en realidad la cultura de la planeación en las escuelas secundarias todavía no se da. Por otra parte los cuadros dan la pauta, para planear estratégicamente aspectos esenciales como por ejemplo en el ámbito de docentes, el hecho de vincular los contenidos de las diferentes materias así se tendrían que relacionar las matemáticas con la biología o con civismo. Y la realidad es que muchas veces no se relacionan las diferentes unidades de una misma materia.

3.3.1. Planeación de las actividades cotidianas.

En tanto los directivos de la escuela trabajan para la plantación general de la escuela, junto con personas de apoyo técnico, como fechas de evaluación, ceremonias escolares, proyectos generales para resolver problemas detectados, es conveniente que los maestros se reúnan para planear las actividades diarias en pequeños grupos de trabajo. Esto sucede sobre todo al principio del año escolar.

La planeación de actividades diarias es muy importante por que cuando el profesor prepara su clase, al entrar al aula, tiene en mente una idea más clara sobre lo que van a aprender sus alumnos y es necesario que se les comunique a traves de un objetivo o meta para cada clase. A mayor grado de reflexión en torno a dichos objetivos cotidianos, se obtiene mayor conciencia de lo que se esta haciendo tanto por parte del alumno como del maestro y con ello; Una mayor capacidad de decisión ante los imprevistos que surgen en el salón de clases. Por consecuencia podemos afirmar que en la planeación de las actividades diarias, es conveniente explicar en forma sencilla y coherente los principios e intenciones educativas que cada profesor propone es decir, se debe planear claramente y del modo mas concreto posible, los objetivos que se pretenden lograr.

En los objetivos didácticos se deben relacionar los contenidos curriculares con actividades que desarrollen capacidades, habilidades o actitudes a desarrollar en los alumnos. En este punto es importante tomar en cuenta que los objetivos cotidianos que diseña cada profesor debe contribuir al logro de los objetivos generales del nivel educativo correspondiente, en nuestro caso la secundaria. Así mismo, se

caracterizan por estar sujetos a ciertos niveles de imprevisión, es decir a lo inesperado o no anticipado y a lo difícilmente observable, ya que se relacionan con los procesos más ricos vinculados a situaciones de afectividad, disciplina y en general características particulares de cada grupo e individuos que los conforman así como a tiempos y espacios.

Los contenidos escolares representan el capital intelectual, emocional y técnico con que cuenta una sociedad, se caracterizan principalmente por ser transmitidos – como herencia social y por ser aprendidos y compartidos, ya que solo se producen en la interacción y con un clima de relación mutua, Muñoz (1995). Representan vehículos para pensar; son la materia que facilita a los educadores enseñar a pensar, a hacer y a ser, a los educandos.

Empero, ha sido común otorgar mayor importancia a la enseñanza de datos, hechos conceptos y principios, como consecuencia de la enseñanza académica que durante largo tiempo y de la formación que la mayor parte de los profesores recibieron, actualmente, se otorga igual importancia al desarrollo de las habilidades que se trabajan con los educandos, cuestión que ayuda a evitar que el aprendizaje no quede en un plano eminentemente teórico, sino que sea una práctica real y acorde al contexto en que viven los alumnos. De igual forma se solicita tener especial cuidado dentro del terreno de las actitudes, que refieren las maneras de ver, valorar y tratar al mundo y a las personas con quienes se convive: como la tolerancia, respeto, puntualidad, rechazo a cualquier marginación, higiene, creatividad, espíritu crítico, entre otros.

3.3.2 Establecer una metodología concreta en la manera de actuar

En toda planeación estratégica de un profesor escuela se debe establecer el cómo enseñar para alcanzar los objetivos didácticos: Como organizar el salón de clases, que actividades se realizaran, con que secuencia, cual es el margen de autonomía que tendrán los educandos.

Ahora bien, los elementos que sustentan la acción de enseñar y el soporte básico de la actividad de los alumnos, gira en torno al uso de las estrategias didácticas, que favorecen el desarrollo de esquemas de actualización en los educandos.

Las estrategias didácticas, es decir, las secuencias integradas por procedimientos o actividades que se seleccionan con el propósito de facilitar de forma sencilla la adquisición, almacenamiento y/o utilización de información se pueden operar a través de tareas que regulan la práctica en el aula desarrollando procesos de interacción específicos que promueven determinadas acciones en los alumnos y el profesor sobre la base de los propósitos y contenidos seleccionados. En esta tarea concluyen simultáneamente la acción de los alumnos, la del profesor, los procesos cognitivos y la interacción social.

La serie de actividades que estructuran una estrategia didáctica se caracterizan por la secuencia en que se presentan y trabajan con los educandos.

En este sentido pueden establecerse distintos tipos de actividades. Cuando su finalidad es disponer al alumno con el trabajo a realizar, se eligen actividades de inicio o de motivación. Cuando van a propiciar que los educandos ofrezcan ideas personales, referentes al contenido, se utilizan actividades de explicitación de los conocimientos previos.

Las actividades que logran que los educandos cuestionen sus propios conceptos acerca del contenido o de otro aspecto del mismo, es decir, aquellas que orientan para apreciar diferentes ideas y opiniones, se catalogan como actividades de reestructuración de ideas y se trabajan muy ligadas a las actividades que ayudan para desarrollar o aplicar los nuevos conocimientos.

Toda estrategia didáctica se enriquece con actividades de revisión, de refuerzo o de ampliación del conocimiento o destreza a lograr en los educandos. Y todas ellas están en íntima relación con las actividades de evaluación.

3.3.3. Decidir la manera de evaluar los resultados.

La evaluación se configura como un medio privilegiado para la orientación y ajuste permanente de la planeación estratégica, tanto del aprendizaje del educando como de la práctica docente. La evaluación es un proceso ininterrumpido, esencial para mejorar los procesos, ideal para reflexionar sobre lo que se está haciendo, dialogar con los alumnos, pensar con los conflictos. Por ello, no puede ser una

actividad puntual de recogida de datos y de calificación de resultados, sino parte fundamental de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

. Realizar un esfuerzo continuo para tener siempre presente que los educandos son personas únicas, irrepetibles y merecedoras de nuestro respeto y atención.

Por lo que se recomienda, detectar desde el inicio del ciclo escolar los distintos grados de motivación, interés y capacidad que presenten hacia el trabajo escolar, esta actividad permitirá conocer a los alumnos para brindarles atención y ayuda específica.

La enseñanza hoy en día no puede considerarse como la simple transmisión de conocimientos. Es una actividad compleja que exige lograr que los educandos construyan sus propios conocimientos.

De hecho la acción de enseñar se presenta como una continuidad, una reflexión que se sucede en el tiempo y que permite diversas posibilidades de retomar algo, de volver a hacer y que mejor que estar en la compañía de otros profesores para consultar, analizar, ponerse de acuerdo, valorar, las infinitas oportunidades de formar a seres humanos, que diariamente tenemos el placer de disfrutar.

Por último, debe tenerse siempre presente que la planeación didáctica parte de un referente; el plan y los programas de educación básica, en consecuencia los fines didácticos, han de diseñarse para alcanzar en su conjunto los grandes propósitos educativos. Asimismo, es conveniente reflexionar que un proceso de planeación tiene dos componentes básicos, los objetivos didácticos y los contenidos.

Como se ha mencionado los objetivos expresan las capacidades que los alumnos deberán desarrollar, en tanto que los contenidos son instrumentos para impulsar el crecimiento de las mismas capacidades.

Así, al leer un objetivo didáctico se puede reconocer que:

La capacidad se concibe como:	Cuando se expresa con estos términos:
Cognitiva	Comprende, razonar, captar, identificar, conocer, aplicar, distinguir, enumerar, explicar, generalizar, inferir, redactar, comentar, dibujar, entre otros.
Afectiva	Apreciar, aceptar, conseguir, sentir, desear, imaginar, disfrutar, valorar, entre otros.
Ética	Colaborar, compartir, interesarse, comportarse, relacionarse, cooperar, respetar, valorar, adquirir el habito de..., entre otras.

Esta diferencia resulta importante cuando se planea el proceso de evaluación, ya que los criterios que se establezcan estarán en correspondencia directa con la capacidad que se desea desarrollar.

Como podemos observar, a manera de reflexión final la planeación estratégica en educación se lleva a cabo en diferentes niveles, macros y micros.

CAPITULO IV LA CALIDAD TOTAL Y LA EDUCACIÓN

4.1 Importancia de la calidad total en educación.

¿Cómo medir la calidad de la educación en una escuela? Podemos medir en forma directa, como las instalaciones de una organización, limpieza, equipamiento, recursos didácticos adecuados, luminosidad, seguridad de las instalaciones. Ahora podemos valorar al recurso humano de la de la organización por sus estudios y estaríamos hablando de valorar la calidad de una escuela e incluso podríamos averiguar que tan actualizado se mantienen los profesores y directivos de la escuela en aspectos científicos y didácticos de la disciplina que manejan en la escuela, evaluar este tipo de factores mencionados parece ser simple cuando hablamos de calidad, sin embargo, es muy importante valorar el funcionamiento óptimo de la organización. Casanova (1992.)

Para poder hablar de calidad tenemos que tener en consideración cual es la misión y visión de una escuela de acuerdo a las necesidades generales de la sociedad y particularmente de la comunidad en que se encuentra inmersa la escuela, ésta misión o razón de ser de una escuela está relacionada con los productos que debe ofrecer, en este caso de las escuelas los productos son actitudes que transforman la vida de los alumnos para vivir mejor en sociedad, en familia, así como en la vida personal.

Para hablar de calidad educativa es necesario, seleccionar primero, los elementos determinantes del funcionamiento de una escuela de acuerdo a su misión y visión, en segundo lugar la eficiencia, eficacia y funcionalidad de los procesos para cumplir la misión de la escuela, para que se pueda hablar de calidad.

Enseguida de determinar elementos y procesos para la calidad, tendremos que hablar de cumplimiento de objetivos propuestos de una planeación estratégica anticipada, ya sea que en la calidad debe estar tomada de la mano con la Planeación

estratégica y ambas tienen que tener el carácter de total y éste término involucra a toda la organización.

Por otra parte se puede hablar de calidad educativa cuando existe un buen rendimiento del alumnado, en satisfacción de las necesidades de la sociedad actual, dicho rendimiento debe ser en aspectos cuantitativos como respuesta a aspectos cualitativos, refiriéndose a actitudes que propicien aptitudes en los alumnos.

Existen tres condiciones básicas para hablar de calidad en una escuela, como se menciono en párrafos anteriores La funcionalidad, o sea, satisfacer las necesidades del entorno en donde la misión juega un papel muy importante. La eficacia de acuerdo a lo anterior y a la problemática encontrada, se fijan objetivos, lo que se logre en el cumplimiento de los objetivos planteados es la eficacia de la escuela, aquí volvemos a los conceptos de Deming alcanzar los objetivos planteados a bajos costos. Pueden existir escuelas con buena funcionalidad y eficiencia pero sin eficacia o se puede ser eficaz y eficiente pero no funcional.

Cuando hablamos de calidad en educación, nos referimos a la formación humana; y los humanos nos formamos de actitudes que provocan hábitos éstos tienen que ser positivos y de excelencia, además de estar encaminados al trabajo en equipo, entre los que componen la organización alumnos, padres de familia, autoridades educativas educativas e incluso el gobierno. Sin embargo uno de los problemas es que en éstas actitudes dentro de un sistema capitalista, privan otros intereses que van en contra de los valores universales y que se mueven por la economía, así se corrompe el sistema educativo organizativo e incluso familiar. Siendo estos intereses económicos. Uno de los mayores obstáculos para avanzar hacia la calidad total de las organizaciones sobre todo educativas.

Cuando se habla de calidad humana, hablamos, como lo vimos en el capítulo dos, de un conjunto de atributos finales de un producto para cumplir los requerimientos del cliente estableciéndose una relación entre lo pactado, lo ofrecido y lo recibido, de ésta manera entendemos que la calidad es el cumplimiento de las expectativas y la satisfacción absoluta del cliente. Establezcamos que el cliente de la educación es la sociedad y ésta será mejor en todos los aspectos, entre mejor calidad educativa reciba

4.2 Los valores y actitudes

Ya se observó que al tratar de definir la calidad de la educación salen a relucir los valores y las actitudes. Entre éstos los que más deben de ser objetivos a desarrollar a través de la educación son: honestidad, creatividad, actitud crítica, solidaridad, cooperación, trabajo en equipo, aprecio por aprender, perseverancia, respeto, etc. OCDE.(1991).

Estos valores y actitudes consideramos en forma personal, deberían ser parte cualitativa de la evaluación de los alumnos de educación básica pues tendrían que aprobar el año acorde al desarrollo de las actitudes y valores sin embargo sólo se les evalúa de considerando el dominio de los contenidos programáticos, esto implica un problema en el sistema de evaluación, que repercute en la calidad de la misma para evidenciar lo anterior, comentaremos la situación que se da en la mayoría de las secundarias. Como ejemplo el hecho de que a los alumnos de secundaria se les impone un conjunto de normas y patrones de conducta y de orden, traducidos en un reglamento interno de la escuela en el cual más que desarrollo de valores y actitudes, es una imposición a la persuasión, siendo esta prácticamente la manera preponderante en las escuelas secundarias. Sandoval(1998), para garantizar actitudes estables. Lo anterior representa una incoherencia de como manejar el sistema de valores y actitudes en la secundaria.

Los alumnos tendrían que participar en la elaboración de éstas normas internas, que por necesidad tendrán que ser entendidas por todos ellos, el no hacerlo así implica imposiciones no entendidas para los alumnos.

Como ejemplo de lo anterior tenemos el uniforme escolar que se impone a los alumnos, en algunas escuelas se exige de forma muy estricta: Cuando preguntamos a los alumnos ¿Para qué sirve? Estos responden que para identificarse como alumnos de la escuela y muy pocos entienden la realidad de portar un uniforme que diluye la diferencia de la economía de las familias de procedencia de cada uno de ellos, pues en el caso de no tener el uniforme habría alumnos que vestirían prendas de moda, y marcas muy costosa y con diversidad cotidiana mientras que otros serian

exactamente lo contrario y dadas las características de adolescentes, en donde es muy importante la apariencia, se podría dañar sobre todo la autoestima de algunos alumnos. En éste procedimiento los alumnos razonan del porque portar un uniforme.

De manera que minimamente se tendría que explicar cada una de las normas impuestas a los alumnos.

En general se habla en la literatura de los valores y actitudes indispensables en la actualidad para una educación con calidad, pero poco hay para desarrollar procesos que produzcan los valores y actitudes.

Las formas en que se pueden desarrollar los valores y las actitudes es a través de la discusión en equipos de trabajo (Sandoval.,op. cit. p.45). Pues en éstos debates colectivos se produce la reflexión, el respeto a las ideas de los demás, por los demás y el trabajo en equipo.

Así podemos afirmar que una de las maneras de promover los valores y las actitudes es el fomento en las escuelas de las discusiones en equipo por lo que será necesario hacer trabajo cooperativo primero con los maestros luego con todo el personal y todo el personal con los alumnos.

Otro factor muy importante para fomentar los valores y las actividades positivas es el ejemplo del personal, en especial los directivos y los maestros que tendrán actitudes positivas así como valores para que los alumnos los puedan tomar como patrones de conducta. Si esto se refuerza con actitudes y valores en la familia, estimulados por la escuela, seguramente estaremos avanzando hacia una educación de calidad total. En este sentido los maestros, padres de familia y directivos tendrán que ser puntuales, honestos, justos y reflexivos.

Los alumnos nunca tendrán que ser tratados por sus maestros como flojos, retrasados, o poco inteligentes, por el contrario en las escuelas los maestros tienen que ser reflexivos y buscar fallos en los alumnos, algunos de ellos trabajan, y no tienen un lugar en su casa para hacer su tarea, viven hacinados y carecen de los materiales mínimos para trabajar como plumas, lápices o cuadernos.

El trabajo reflexivo así como los valores no se evalúan ni se perciben al revisar los cuadernos de los alumnos, no se encuentran procesos reflexivos en ellos lo que

implica que los maestros no los promueven, por lo que se requiere de un cambio de actitud de los maestros para esperar el cambio de actitud y valores en los alumnos.

Los maestros deben definir sus metas de superación enfocadas a mejores actitudes de servicio utilizando estrategias de motivación y eleva de autoestima para los alumnos, de ésta manera los maestros y director de una escuela son agentes del cambio hacia la calidad total.

4.3 Calidad y Paradigmas

Los paradigmas son conceptos o moldes que definen el pensamiento en ideas de manera permanente y constante que determinan el ser y hacer de una persona, familia, comunidad o sociedad. De manera que los paradigmas son procesos, métodos, visión y contexto de una persona o sociedad.

Normalmente los paradigmas son difíciles de romper sobre todo en ciertas situaciones de éxito, pues si se tiene éxito no hay porque crear cosas diferentes produciéndose una incapacidad para cambiar, cayendo en una falsa seguridad. Así la fuerza de un paradigma puede ser enorme y radical tanto para el éxito como para el fracaso.

La capacidad para romper los paradigmas es la mejor manera de llegar al éxito o calidad total para lo cual es muy importante estar informado tanto a nivel personal como organizacional, o sea en capacitación y actualización permanente con lo que se logrará una flexibilidad en nuestras creencias que aumenta la capacidad para romper los paradigmas permitiendo tener madurez y equilibrio para negociar posibles mejoras en la conducta personal o de la organización donde se trabaja.

Para romper paradigmas no se tienen que perder de vista los objetivos o metas siendo ésta simbiosis flexible, una formula de mejora constante a lo que podemos llamar calidad.

Uno de los paradigmas por ejemplo que se ha intentado romper sin mucho éxito es el de la evaluación pues esta se realiza sobre aspectos memorísticos y cuantitativos de los alumnos en lo individual y de las organizaciones educativas en general y no se enfoca a situaciones cualitativas actitudinales y de valores para poder probar o reprobar a un alumno.

Los valores universales son permanentes, no cambian y son junto con los paradigmas flexibles el fundamento para la calidad total de la educación.

Si estamos hablando de paradigmas y de evaluación a un nivel macro y micro no podemos dejar de mencionar la “competencia” que se da entre maestros, alumnos, escuelas, etc. Lo cual origina ganadores y perdedores, constituyendo este hecho, en obstáculos a la calidad de la educación pues la filosofía de la calidad total, la generación de organizaciones y productos exitosos Casanova.(1998).

En la educación se alude a elementos artificiales como las pruebas normalizadas que genera ganadores y perdedores, perdedores que no le atribuyen al sistema sino a los mismos individuos. Esto nos lleva a una reflexión sobre la calidad total surgida en el ámbito empresarial ¿Qué tanto de los conceptos de calidad total podemos practicar en la educación con las condiciones culturales, sociales, políticas y económicas prevalecientes en nuestro país? Y nos asalta otra pregunta ¿Qué tanto podemos evitar en las escuelas, donde trabajamos, la generación de ganadores y perdedores?

Con respecto al primer cuestionamiento recordamos por necesidad los 14 puntos Deming para la calidad y consideramos que varias de ellas no tienen aplicación en la educación gubernamental pues no existen las condiciones laborales de seguridad para dar solidez a los integrantes de una organización ya que la mayoría no tiene base y su sueldo es insuficiente para cubrir sus necesidades básicas por lo que tendrá que revisar la legislación educativa laboral para ser actualizada y estar acorde al avance en la de la educación hacia la calidad total.

Lo anterior implica competencia pues los maestros que no tienen carrera magisterial no ganan lo suficiente y se sienten perdedores dando de esta manera respuesta a la primer pregunta planteada.

Con respecto a la segunda, cuando la diferencia entre los salarios de los trabajadores y funcionarios no sea tan grande y los salarios alcancen para cubrir las necesidades básicas, podremos hablar de condiciones dadas para la calidad.

Y a nivel de alumnos cuando los maestros tengamos conciencia, a través de la reflexión y logremos actitudes y valores en nuestros alumnos podremos evaluar no en forma normalizada, sino en forma cualitativa aunque considero que se tendrán

que complementar la evaluación cuantitativa con la cualitativa y se seguirán dando perdedores y ganadores que no se generan a nivel individual sino a nivel organizacional, Cruz (1999).

Romper paradigmas de la educación para llegar a la calidad total de la misma es reafirmar en los valores universales una visión de excelencia, de éxito, de superación continua para reinventar a los alumnos, maestros, directivos, padres de familia así como reinención de los procesos pedagógicos para enseñar y no olvidemos reinventar la administración y operación de los recursos.

Cuando se opera con esa visión de valores y éxito se origina una misión de la organización, dicha misión es indispensable para el trabajo en equipo para su logro se tiene que obtener lo mejor de cada individuo para el bien colectivo dejando atrás los propios intereses individuales para el funcionamiento, hacia la calidad total de una organización convirtiendo esto en la máxima realización humana, Cano(1998).

Para que se de lo anterior se tiene que motivar a todo el personal de una organización en el caso de una escuela secundaria es importante hacer trabajar a los alumnos con expectativas de lo que es un equipo pues cuando se educa; es un aprendizaje básico, al trabajo en colectivo, de la familia y para la sociedad en general.

Es importante para el camino hacia la mejorar constante, el paradigma del trabajo en equipo. Hay que removerlos, integrar un solo equipo de trabajo en la organización fomentando la interdependencia positiva, proponiendo objetivos comunes en torno a la misión, los resultados dependen de la responsabilidad individual de todos los miembros evitando que algunos trabajen mas que otros, evaluando los resultados en forma grupal y atribuyendo los posibles errores al sistema organizacional nunca en forma individual. Biake.(1991).

La identidad de los grupos sea de maestros o alumnos se consolida cuando se especifican las responsabilidades, cargos o distribución de tareas en grupo.

Para trabajar en grupos hay que reinventar a los individuos de la organización rompiendo paradigma, en la secundaria es difícil por su naturaleza y diversidad, para lograrlo hay que fomentar las habilidades y valorar entre los miembros de la organización como la de aprender a escuchar la opinión de todos los miembros con

respeto, tolerancia, el amor a aprender, a aplicar lo aprendido. Cuando se logra un trabajo en equipo en una escuela, verdaderamente gusta a los maestros y alumnos teniendo experiencias de aprendizaje altamente significativos y esto no lo leí, lo aprendí con la practica y experiencia de 25 años frente a grupo.

El trabajo de grupo aumenta el rendimiento del proceso de aprendizaje, los objetivos de trabajo auto impuestos por los propios integrantes de la organización, potencian el esfuerzo para conseguir buenos resultados que los objetivos impuestos desde el exterior o por la autoridad.

4.4 El liderazgo y la calidad total de la educación.

La calidad requiere de un nuevo concepto de liderazgo, basado en la experiencia y en las convicciones personales. Lideres que pregonen con el ejemplo y la congruencia entre lo que hacen y lo que dicen y no solamente los directivos deben ser líderes cada maestro debe ser líder, así como los alumnos y padres de familia también.

Sin embargo el director debe ser el primero, el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad o sea la mejora constante del servicio para lo cual tiene que ser motivador, facilitador del proceso de mejora tanto administrativo como pedagógico.

Un director debe conocer a fondo todos los procesos importantes que ocurren en la escuela para involucrarse en cada uno de ellos, tiene que platicar con los individuos de toda la organización, entrar a las aulas, enterarse de los problemas de los alumnos padres de familia, maestros, etc.

El director debe de ser el motor principal mediante el cual la escuela logre mejores resultados cada ves.

El director líder es capaza de estimular un plan estratégico, entusiasmar a los maestros para participar en su realización y al mismo tiempo presionar coherente e inteligentemente para que se lleve a cabo.

El director debe difundir la misión y visión de la escuela entre todos los miembros de la organización.

El director líder de una escuela en vez de ser juez e inspeccionar y observar cosas equivocadas, resalta las cosas positivas, es un compañero que aconseja y dirige a su gente a cada momento aprendiendo de ellos y con ellos.

El director hace sentir a cada miembro de la organización un sentido de pertenencia y orgullo de la función que desempeña en la escuela.

Los directores pues son elementos claves para desarrollar procesos educativos y administrativos hacia la calidad. Si la dirección no esta convencida y comprometida con los propósitos de mejorar constante es difícil que se de en la escuela

Para un director lo más importante de la organización son la persona por lo que debe trabajar por ellas con ellas y para ellas.

El director debe asegurar los cambios hacia una mejora constante, de las capacidades de los recursos humanos y materiales de la escuela pudiendo proponer mejora física de los recursos y actualización del personal.

El director debe promover los resultados evaluables y controlarlos para que sirvan como retroalimentación de la mejora constante del servicio hacia la calidad total de la educación.

Como parte final de este capitulo se comentará que todo principio hacia la calidad es el reconocimiento de los problemas ,(Schmelkes ,op.cit p.43).

La calidad implica resolver los problemas de raíz. Por eso y para eso se investigan y se encuentran sus causas para poder planear estratégicamente eliminarlas.

Combatir los problemas es tarea de todos, implicando vivir valores nuevos de trabajo en equipo, de aceptación de liderazgo, constancia, y congruencia.

Existen problemas comunes a todas las escuelas como por ejemplo los altos índices de reprobación poca disciplina poca participación de los padres, escasa relación entre la escuela y la familia y sobre todo en secundaria, violencia en los alumnos falta de trabajo colectivo, etc.

Aunque lo más factible es que cada escuela detecte sus problemas y los resuelva para lograr la calidad, sino se busca mantener los estándares de calidad, sino mejorarlos constantemente y en forma total.

Lo comentado en cuanto al liderazgo y a el reconocimiento de problemas, así como la planeación estratégica están, representados en su ejercicio pleno, en la elaboración de un proyecto escolar.

CAPÍTULO V PROYECTO ESCOLAR

5.1 Introducción al proyecto escolar.

La necesidad de generar un mejor espacio educativo para nuestra sociedad lleva sin lugar a dudas al gobierno federal a buscar alternativas que puedan contribuir con la mejora de la educación básica.

Es a partir de esta propuesta que al revisar los mecanismos propuestos encontramos en el proyecto escuela de calidad la alternativa para mejorar nuestro programa educativo y así poder avanzar en forma sólida a la mejora interna de nuestra institución.

La educación en forma tradicional se ha considerado como un factor de progreso, de bienestar individual y colectivo, así como de movilidad social que repercute en mejores condiciones de vida para las generaciones futuras. En los últimos tiempos, los supuestos señalados han entrado en crisis frente a la incapacidad de la escuela de responder a las demandas que plantea la sociedad en los aspectos económicos, científicos, tecnológicos, políticos y culturales esto es mientras en la sociedad se producen cambios de forma vertiginosa, la escuela no se transforma con la rapidez y necesidad que se requiere; Lo anterior ha dificultado cumplir cabalmente con el papel social que se le ha asignado. Frente a este panorama, la escuela se ha reformado desde distintos ángulos, sin que hasta el momento los resultados de dichos cambios se hagan evidentes.

Las razones de promover un proyecto escolar son variadas, se puede partir del tiempo que se tiene en la institución para identificar claramente los problemas que la aquejan, (SEP.2003.op.cit. p.183), así como el conocer las características de todos aquellos que participan en la vida escolar, claro hay que precisar que las cualidades se refieren a lo necesario para desarrollar un trabajo educativo de calidad; por último manifestar que el estar consciente de la infraestructura con la que se cuenta nos permite realizar la siguiente aproximación

En la realización del presente documento se empleó el enfoque y la metodología de la planeación estratégica. Se parte de un análisis diagnóstico en el que se identifican algunos de los problemas a los que se enfrenta la comunidad educativa, se describen los retos reconociendo los ámbitos en los que se requiere un cambio, se explica que la misión y la visión de la institución juegan un papel importante en el proceso de planeación porque permiten señalar las grandes metas y las aspiraciones de la comunidad escolar (SEP. 2003, os. Cid. p.111). Se incluye el análisis de los elementos que se tienen a favor o en contra, aquellos que permiten conocer las oportunidades y las limitaciones para el cambio. Posteriormente se desarrolla lo que se plantea en el proyecto escolar y finalmente se enuncian las metas, las actividades específicas, el periodo de realización y los recursos dentro del plan anual de trabajo.

Es necesario reconocer que como todo proyecto éste se va ir ajustando y/o adaptando a las necesidades que se presenten; y en su desarrollo podrá sufrir modificaciones que coadyuven al logro del propósito establecido.

El proyecto presentado por la escuela contó con la siguiente estructura:

- a) diagnóstico escolar
- b) proyecto escolar
- c) programa anual de trabajo
- d) evaluación

Iniciamos con un análisis diagnóstico en el que se identifican algunos de los problemas a los que se enfrenta la comunidad educativa, se describen los retos reconociendo los ámbitos en los que se requiere un cambio, se explica que la misión y visión de la institución juegan un papel importante en el proceso de planeación porque permiten señalar las grandes metas y las aspiraciones de la comunidad escolar. Se incluye también el análisis de las debilidades y fortalezas que pueden apoyar o frenar el cambio de la institución.

En el desarrollo del proyecto escolar se plantean una serie de elementos que se tratarán en forma más específica en el cuadernillo dos y tres; y solo por mencionar, será la parte medular o fundamental del ¿qué hacer? ante el panorama que presenta nuestra escuela.

Así también, se desarrolló el programa anual de trabajo, instrumento que le da sustento al proyecto escolar con las acciones específicas que deberán realizarse en el marco de la actividad educativa. Podemos adelantar que el instrumento abarcará el ámbito del aula y la enseñanza; el ámbito de la organización y funcionamiento de la escuela; ámbito de la relación entre la escuela y las familias.

Finalmente, la evaluación será el instrumento que nos permitirá tener un control de los avances que tengan el desarrollo del proyecto escolar. No olvidando que el proyecto no tiene duración de un ciclo escolar, abarca un lapso de tiempo mayor; y no debe limitarse a una asignatura, sino en general al plan y programas de estudio de educación secundaria que le dan la validez requerida.

5.2 El diagnóstico.

La importancia del diagnóstico es fundamental en la elaboración de un proyecto escolar, la calidad de la educación no depende sólo de las acciones de política educativa, sino que fundamentalmente requieren del convencimiento y la acción conjunta del personal docente y directivo.

Algunas de las razones que argumentamos son:

- a) Lo que aprenden los alumnos, depende del trabajo que se realiza en las escuelas.
- b) Los materiales de apoyo serán importantes en la medida que se utilicen en los salones de clase y si el personal docente asume como el centro de su tarea cotidiana el logro de los propósitos educativos.
- c) Los aprendizajes de los alumnos dependerán de la acción de varios profesores.
- d) Los que mejor conocen a los alumnos de cada institución son los maestros.

Podemos iniciar con una gran cantidad de preguntas, pero si realmente queremos transformar nuestra institución y buscamos mejorar la calidad educativa será necesario que todo el personal conozca los propósitos educativos y los enfoques de su asignatura; además, deberá realizarse el diagnóstico adecuado, el que se tomará como punto de partida para que nos lleve a identificar fortalezas, debilidades y las causas que expliquen esta situación.

Es necesario que se considere lo expuesto, ya que de no ser así podríamos llegar a abordar los problemas no prioritarios que aquejan a nuestra comunidad.

El contar con un diagnóstico y tener una visión clara de los propósitos y enfoques educativos de la escuela secundaria, serán las condiciones mínimas necesarias para iniciar el proceso de transformación rumbo a la escuela de calidad (Gairin, 2000).

Dentro de las características que debe de poseer un diagnóstico se encuentra el tener una base de información suficiente y confiable, ya que nos permitirá tener una valoración que corresponda a la realidad; así también, permitirá tener la plataforma para planificar el cambio educativo.

La elaboración del diagnóstico deberá realizarse con la participación de todo el personal docente, directivos, padres de familia, alumnos y todos los involucrados dentro de la actividad educativa, esta condición es indispensable para tener un buen inicio en el proyecto escolar, ya que al participar todos los actores escolares la información que logren reunir será diversa y con una mayor cobertura; por otra parte, se tendrá un intercambio de experiencias y el reconocimiento de los problemas que cada uno enfrenta, (Gairin, os. Cid. p.360).

Es necesario que cada uno de los planteles escolares tengan definida su misión y visión, para lograr estos dos aspectos fundamentales dentro de la currícula escolar será necesario tener un replanteamiento de los propósitos educativos y del plan y programas de estudio de la escuela secundaria.

Al lograr lo anterior podemos responder a las siguientes preguntas:

¿En qué medida nuestra escuela cumple con su misión y visión?

¿Qué logros educativos tienen nuestros alumnos?

¿Qué deficiencias observamos?

¿Qué problemas se detectan en los alumnos?

¿Cuáles son los resultados educativos?

Al responder a las preguntas anteriores, encontraremos el camino que nos permita identificar las fortalezas y debilidades de nuestra escuela, dándonos la dirección para corregir y con ello mejorar nuestra calidad educativa.

Las preguntas propuestas y todas aquellas que en los centros escolares pudieran proponerse tendrán que poner a la enseñanza y al aprendizaje en el centro del diagnóstico escolar.

Al buscar las causas o factores que expliquen la situación de la escuela estaremos revisando el trabajo en el aula y las formas de enseñanza; la organización y funcionamiento de la escuela; el tiempo efectivo para la enseñanza; lo que realizamos en las reuniones de consejo técnico; la función de los directivos; la administración de los recursos y otros temas que cada escuela podrá sugerir.

Es necesario señalar que el diagnóstico que ponemos a su consideración está elaborado bajo el siguiente esquema

1. -Organización de los participantes para abordar las fuentes de información
2. -Análisis de las fuentes de información
3. -Causas de los problemas y logros de la escuela
4. -La selección del problema principal

5.2.1. Organización de los participantes para abordar las fuentes de información.

Se crearon comisiones para realizar las actividades, la mayoría de acuerdo a su especialidad, omitiendo los nombres por razones de espacio:

- Análisis estadístico: su función será realizar la revisión de los datos estadísticos de todas las actividades escolares, (reprobación, aprovechamiento, CENEVAL, carrera magisterial, etc.) a cargo de esta comisión podrían estar los maestros de matemáticas.
- Proyección a la comunidad: es revisar y dar a conocer en qué medida las actividades que la escuela desarrolla, impactan en la comunidad y el grado de influencia que tiene la misma; en la comisión se sugiere al personal de orientación y trabajo social.
- Medio ambiente: como propósito fundamental es tener un punto de vista crítico desde la óptica del cuidado y la preservación del medio ambiente, en el grupo de trabajo se sugiere a los profesores del área de Ciencias Naturales.

- Análisis académico: una escuela sin propósitos no tiene rumbo, por lo tanto es necesario revisar el trabajo académico que se realiza para tener conocimiento de las variables que intervienen en él y lograr un mejor desempeño educativo, se sugiere en esta comisión la participación de todo el consejo técnico.
- Alimentación y salud: considerando que los aspectos académicos o de enseñanza llevan a considerar el sano desarrollo y crecimiento de los alumnos, se sugiere se tenga un seguimiento específico, el médico escolar sería la persona ideal en esta comisión.
- Desempeño administrativo: cuidar el aspecto logístico del trabajo administrativo es elemental para el desarrollo de las actividades escolares. El tener un buen control permite realizar con eficiencia el trabajo que se desarrolla en la escuela. Aquí, los involucrados son la dirección, subdirección y todo el personal administrativo con el que cuenta el plantel.
- Inmueble escolar: tener un conocimiento claro de las deficiencias o limitaciones con las que cuenta la instalación educativa permitirá hacer los ajustes necesarios en forma oportuna, logrando un ambiente agradable y seguro, por la tarea a realizar es conveniente tener al personal de educación tecnológica en la citada comisión.

Cada una de las comisiones sugeridas y otras que cada plantel pueda considerar entregarán los resultados de su actividad, mismas que le van a dar origen al desarrollo del diagnóstico, así como el marco teórico necesario al proyecto escolar que deberá determinarse para el mediano plazo.

5.2.2. - El análisis de las fuentes de información.

El proceso de planeación estratégica se inicia con el diagnóstico, que es una aproximación a la problemática de la escuela; es un acercamiento a la situación de la organización, un reconocimiento general del contexto que influye en la institución.

El diagnóstico de la escuela estará basado en la información que las comisiones brinden.

El contexto escolar

La escuela 296 “ Justo Sierra “, se encuentra ubicada en la Colonia ampliación Santa Martha Acatitla, en el Oriente de la Ciudad de México, en la Delegación Iztapalapa. Las vías de acceso a ella, son la Calzada Ignacio Zaragoza y la Avenida Texcoco.

La escuela secundaria se encuentra rodeada por varias colonias antiguas de corte tradicional, algunas unidades cercanas y sobre todo de las colonias del municipio de Nezahualcóyotl.

La composición social del contexto es muy diversa, por su origen la integran desde migrantes indígenas, empleados, comerciantes y otros prestadores de servicios, así como pobladores de las nuevas unidades habitacionales que no tienen un perfil determinado que provienen de distintos puntos de la ciudad. Así como por los oriundos de la colonia Ampliación Santa Martha Acatitla que debe de hacerse el señalamiento que es una colonia con una densidad de población muy baja en edad escolar, explicado por la migración de las familias al Estado de México, preferentemente a los municipios de Nezahualcóyotl y de Chalco es una colonia que se formó hace más de 50 años por lo que su población es adulta, también se debe de considerar que existe una gran cantidad de factorías distribuidas en la citada colonia.

La diversidad de grupos sociales que tenemos en nuestra localidad provoca que existan diferentes niveles económicos, políticos y culturales.

La población que integra este “ caótico “ mosaico cultural y económico se encuentra impregnado, por las características de nuestra sociedad: el trabajo femenino remunerado en un gran porcentaje, la desintegración familiar, una pérdida de valores y un gran conflicto de identidad y sentido de pertenencia a la comunidad

Por otro lado, como parte de las ventajas comparativas en la zona de influencia que tiene nuestra escuela se cuenta con todos los servicios indispensables: agua potable, drenaje, teléfono, energía eléctrica, medios de transporte, escuelas de nivel básico y algunas instituciones de nivel medio superior; Y aunque no se tiene lugares para esparcimiento dentro de la comunidad en las zonas cercanas se tienen instalaciones para el desarrollo del deporte y la cultura.

Los problemas sentidos. Se puede realizar una subdivisión para analizar las fuentes de información y llegar a los problemas sentidos, tanto de profesores, alumnos y padres de familia, para abordar el tema se diseñan una serie de encuestas que mostrarán los rasgos. Después de las encuestas realizadas se dieron los siguientes resultados.

5.2.2.1 Problemas sentidos con relación a los profesores.

En el aula, algunos profesores no tienen el control sobre los alumnos, su relación con ellos es mínima, pues son pocos los maestros que se interrelacionan con los educandos y que logran mantener el respeto.

Uno de los requerimientos para realizar un proyecto es el trabajo cooperativo de los diferentes actores de la organización ya que si no se da esta situación es fácil caer en la simulación en su realización.

Aun cuando imaginamos con la palabra maestro a un grupo de gentes homogéneas trabajando como equipo, cuya ocupación nuclear es la enseñanza.

Hay una gran heterogeneidad en la forma de realizar esta actividad, producto de las condiciones propias del nivel educativo o comunidad a donde pertenezca la escuela.

Dicha diversidad se origina de manera formal con la existencia de docentes que desempeñan diferentes tipos de enseñanza; los de materias académicas, los de taller, las personas de apoyo como; orientadores, coordinadores, laboratoristas, prefectos, y docentes que son directivos, cada uno de ellos con la meta de enseñar y fomentar el aprendizaje en los alumnos, sin embargo la dinámica escolar interna, por las condiciones laborales que imperan en la secundaria y por el proceso histórico de integración del personal en la misma, de diferentes profesiones, va construyendo imágenes diferentes en su status que al interior de las escuelas tiene cada grupo de docentes.

Por otra parte el maestro de secundaria organiza su trabajo al interior de los salones, ajusta los programas de acuerdo a su criterio, surgido básicamente de su experiencia, así mismo evalúa, sin que exista una vigilancia de directivos o jefaturas de clase sobre el trabajo en el aula.

Por lo anterior podemos afirmar que el docente tiene cierto sentido de individualidad y aislamiento.

El trabajo docente de secundaria a diferencia de otros niveles de educación básica presenta características particulares que contribuyen a la fragmentación del cuerpo docente, la tendencia a separarse por especialización, los de biología y de ciencias en general por un lado y los de español por el otro. Sandoval, (2000).

Situación que se estimula desde el principio del año escolar donde se nombra un "Jefe Local" por especialidad y es quien la representa en el consejo técnico, que a diferencia de los otros niveles de Educación Básica son de representación delegada y no plenarias.

Así el trabajo colegiado se da en forma fragmentada con el aval Institucional, hay otras circunstancias para la fragmentación del personal, como es el número de maestros por secundaria en la mayoría rebasa los 50.

Dentro de éstos la formación Normalista o Universitaria, es otro factor para agruparse selectivamente por dichas afinidades. Aumentando el problema de que muchos de los universitarios tienen rivalidades con los normalistas.

A lo anterior podemos agregar las contrataciones de los maestros de secundaria, pues muchos tienen sus horas distribuidas en diferentes escuelas, asistiendo únicamente a cubrir sus clases sin participar en muchas de las reuniones de trabajo.

La diversidad de horarios impide la presencia de todos los maestros o en cada reunión existen maestros diferentes, contando en forma constante en dichas reuniones con los pocos maestros que tienen tiempo completo.

Además la contratación por horas propicia que los maestros estén frente a grupo y aunque existen horas de servicio estas son cada vez más escasas y se dan en forma indiscriminada y se utilizan poco para hacer una planeación.

Con base en estas condiciones, los maestros consideran que cumplen con su trabajo atendiendo a sus grupos, y que las reuniones, comisiones y horas de servicio, destinadas a cuidar alumnos que no les corresponden son una carga extra.

Refugiándose en un salón de clase, cada profesor encuentra la manera de resolver su trabajo de manera individual y sus propios recursos y criterios. Así de los tres niveles que conforman la educación básica, la secundaria es la que presenta

menos condiciones para trabajar en equipo, como unidad educativa y se favorece el aislamiento.

Sí a lo anterior sumamos que la mayoría de los maestros de secundaria aproximadamente el 60 % no son normalistas y como consecuencia no tienen nombramientos definitivos, que causa inseguridad laboral y diferencias con los que sí tienen base y carrera magisterial haciendo diferencias importantes en diversidad y actitudes de los maestros hacia su trabajo, proporcionando un factor más para la fragmentación del personal docente en secundaria.

Todo lo anterior son algunas de las situaciones que propician la dificultad para realizar el trabajo colaborativo en las secundarias en general.

Por otra parte en las encuestas a los profesores sugirieron que algunos materiales con que cuenta la institución son los elementales, tales como: pizarón, gis, borrador, aula de medios; faltaría un proyector de cuerpos opacos, proyector de filminas, retroproyector, grabadoras, una o dos salas de videoteca y más computadoras, pues se trabaja con dos o más alumnos por computadora, también hace falta un número mayor de programas didácticos con los que será posible motivar en forma más amplia al alumno.

Otro problema es el económico, ya que existen materiales que no son accesibles a los alumnos por carecer de recursos económicos o que solo en alguna medida los padres de familia pueden proporcionárselos.

La relación de los directivos con los maestros, se da en un clima de trabajo hasta cierto punto accesible, pues quien realiza su labor no tiene problemas con las autoridades; aunque si falta un poco más de comunicación entre ambas partes.

Por otra parte no debe permitirse que algunos profesores tengan una mayor carga de trabajo atendiendo gran cantidad de comisiones.

La mayoría de los profesores cubren su tiempo de enseñanza con cada grupo y en ocasiones se da asesorías extra clase cuando es necesario.

Otro problema sentido es la constante inasistencia de algunos profesores que no programan sus días económicos o por incapacidad, cuando se enferman lo cual se podría superar si existiera un banco de ejercicios de cada materia y grado.

5.2.2.2. Problemas sentidos con relación a los alumnos.

La mayoría de los alumnos provienen de familias desintegradas, lo cual propicia una indisciplina generalizadas desde el hogar.

En cuanto al aprendizaje, manifiestan que los maestros les enseñan bien, por lo menos, lo esencial del programa, pero no pueden poner todo en práctica por carecer del material necesario. Indican que algunos profesores son más exigentes que otros, pero en general, aprenden bien.

Algo que no practican mucho son el uso de valores universales, pues en su hogar les cuesta trabajo aplicarlos cuando se les pide realizarlo como parte de las tareas escolares.

5.2.2.3 Problemas sentidos con relación a los padres de familia.

El problema más comentado es con relación al poco tiempo que tienen para dedicarle a sus hijos pues ambos padres trabajan o son madres solteras y deben cumplir una jornada desde las 8:00 hasta las 18:00 horas, motivo por el cual no les prestan mucha atención a sus hijos. Es hasta que observan una calificación reprobatoria que se dan cuenta del poco apoyo que destinaron a sus hijos o a la atención prestada a su educación.

En cuanto a la escuela, opinan que debería de contar con más espacio, un mejor sonido y micrófono para comprender las indicaciones, un laboratorio para idiomas así como para cada área y una disciplina más estricta.

MAESTROS:

1. Falta de trabajo cooperativo.
2. Impuntualidad generalizada por parte de los profesores.
3. Falta de control de maestros en algunos grupos.
4. Falta de apoyo de los padres en cuanto al aprendizaje de los alumnos.
5. Falta de material adecuado para el mejor desarrollo de una clase.

ALUMNOS:

1. Falta de valores universales.
2. Indisciplina generalizada en algunos alumnos.
3. Son pocos los profesores que exigen.

4. Falta de respeto entre ellos mismos y al personal docente.
5. Problemas económicos para desarrollar su aprendizaje.
6. Poco apoyo de los padres de familia, pues no les prestan atención o trabajan todo el día.

PADRES DE FAMILIA:

1. Falta de interés a sus hijos.
2. Poca participación para con la escuela y con sus hijos.
3. No enseñan valores a sus hijos.
4. Falta de información para el trato con sus hijos.

5.2.2.4 La estadística escolar.

Estructura grupal

La escuela secundaria 296 turno matutino tiene actualmente 16 grupos, 6 en primer año, 5 en segundo y 5 en tercero. En el presente ciclo escolar matrícula inicial es de 678 estudiantes 57 % son del sexo femenino. De acuerdo a los datos estadísticos, la matrícula se mantuvo, pues la escuela se encuentra a su máxima capacidad.

Características de las alumnas y alumnos

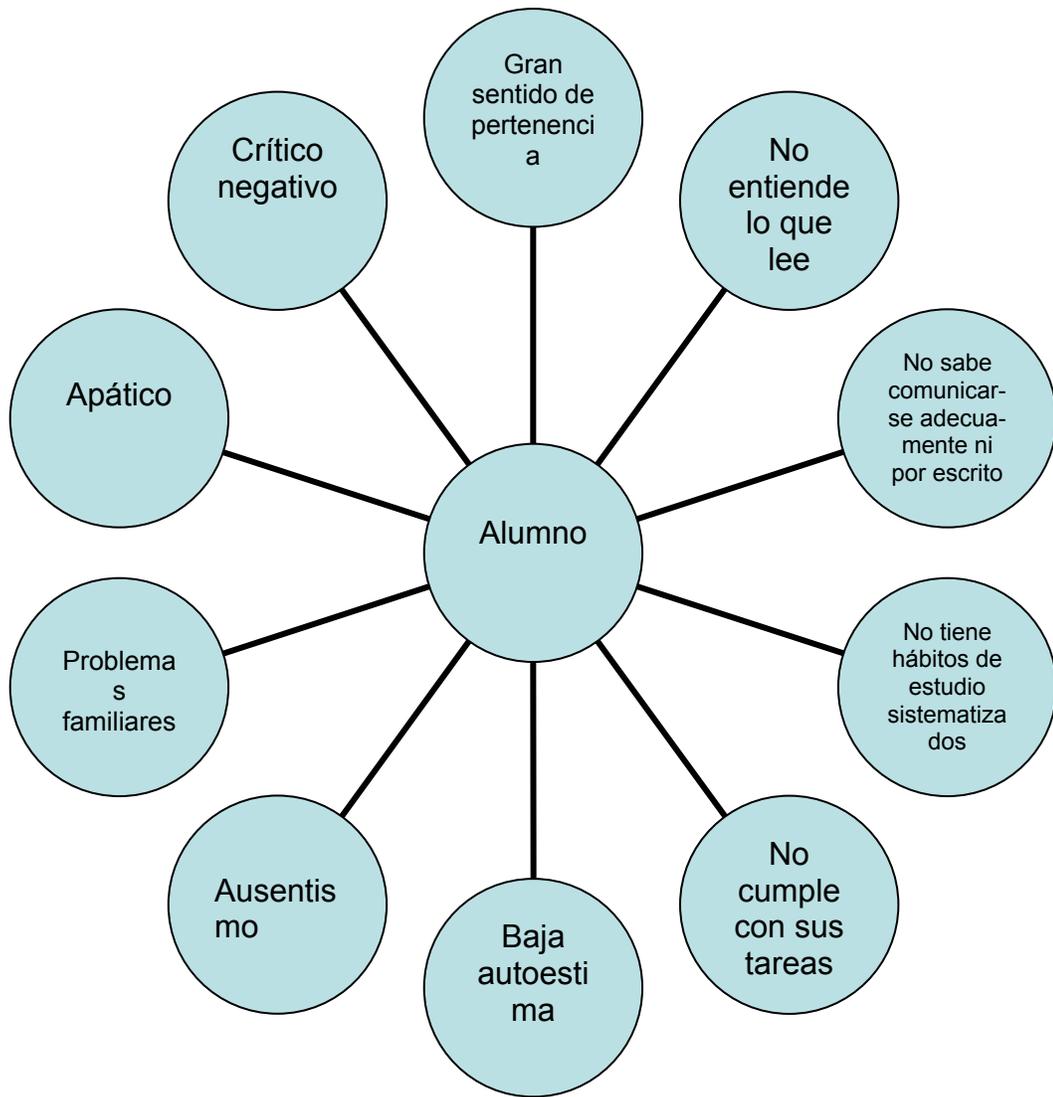
Las alumnas y los alumnos del nivel de secundaria por la edad en la que se encuentran están en la pubertad y adolescencia, lo que provoca en ellos una etapa de intensos cambios biológicos, físicos, psicológicos y cognoscitivos que rigen su comportamiento, actividades y actitudes. El interés por el cuidado de su imagen, para agradar al sexo opuesto, los hace “ andar a la moda “ desafiando las normas familiares, escolares y sociales sobre el significado del aseo e higiene personal. No es menos importante la tendencia a ser cada vez más independientes de los adultos, sobre todo de los padres y maestros. El grupo de iguales tiene una gran influencia sobre ellos. La solidaridad entre sí es incondicional.

Las características de su edad y el desarrollo de su pensamiento los hace ser analíticos, críticos y formular sus propias hipótesis para la solución de sus problemas.

A los alumnos y alumnas de nuestra escuela les agradan las actividades grupales (diferentes a las tradicionales actividades escolares) en las que ponen en juego diversas competencias: físicas, lingüísticas, cognoscitivas y socio afectivas. Les agrada organizar, exponer, jugar, cooperar y enfrentarse a situaciones nuevas.

En una muestra de lo que planteamos en el mes de octubre se desarrollo la jornada exprésate, elección y consulta juvenil 2002 y la comunidad escolar respondió en forma muy positiva, tanto para conformar la sociedad de alumnos como para la realización de la consulta juvenil siendo un ejercicio cívico de gran trascendencia, donde el apoyo de la Dirección y de los profesores de la escuela que participaron activamente en la realización de dicha actividad permitió mostrar la buena disposición a la colaboración y al trabajo en equipo.

Tratando de obtener un perfil de los alumnos y alumnas de esta secundaria, los profesores y profesoras concluyen con las siguientes características:



Cabe señalar que en nuestra escuela también contamos con un tipo de alumnos que son lo contrario de las características señaladas.

Las gráficas obtenidas de los índices de reprobación de los tres últimos años escolares nos indican un abatimiento del porcentaje de reprobación del 48% en el último año. Aunque realmente no presenta problemas en sus índices de reprobación en los últimos años; además sus índices de deserción no son considerados en este trabajo ya que además de ser bajos en su promedio anual los alumnos en el 95% de estos casos son ubicados en otras escuelas y solo se tubo en el último año por ejemplo un alumno que deserto por enfermedad y otro que no ubicamos su destino por cambio de domicilio a otro estado.

Los datos anteriores se obtuvieron del formato 911 correspondientes a los últimos tres años escolares.

La opinión de los alumnos se realiza a través de encuestas y ellos reflejan que no les gusta realizar bastante tarea. Así mismo con similar método los padres reconocen a través de una encuesta, que no participan en apoyo de tareas con sus hijos, y pocas veces leen con ellos.

Dentro del clima organizacional se revisa la permanencia de los profesores en el plantel, el contar con el personal completo, los planes de trabajo de maestros y autoridades, la relación que se establece entre directivos y docentes, etc.

5.2.3. Causas de los problemas y logros de la escuela.

Este apartado debe iniciar con un análisis muy detallado de las estadísticas de reprobación y fundamentalmente sería identificar las causas que pueden estar provocando la reprobación. Podemos apoyarnos de los resultados del CENEVAL que nos puede orientar sobre el grado de eficiencia terminal y el perfil de egreso de nuestros alumnos.

En el apartado señalado deben incluirse los aciertos que la comunidad reconozca en todos los ámbitos escolares y aquellos que han contribuido al logro de los objetivos establecidos.

Algunos elementos que se pueden identificar en este apartado y que contribuyen significativamente al diagnóstico escolar, es la formación de los docentes y el trabajo didáctico-pedagógico que realizan en los salones de clase.

La Formación de los Profesores y Profesoras.

El presente análisis se obtuvo de la plantilla de personal de la Secundaria 296 “Justo Sierra” turno matutino, compuesto por 37 profesores que atienden a los alumnos de esta escuela.

PERFIL FORMACION DE LOS DOCENTES ESI 296 TURNO MATUTINO.

MAXIMO GRADO DE ESTUDIOS	N° DE DOCENTES TOTAL 37	PORCENTAJE %
Estudios Técnicos con Bachillerato.	3	8.1
Normal de capacitación para el trabajo.	5	13.5
Normal Superior Titulados.	6	16.2
Normal incompleta.	8	21.6
Otras Licenciaturas incompletas.	10	27
Licenciatura Completa.	5	13.5

De la tabla se desprenden varias situaciones que vale la pena considerar y evaluar para realizar el diagnóstico de la escuela el 48% de los profesores no tienen estudios normalistas y el restante porcentaje de alguna manera tiene estudios de la normal, los profesores no normalistas...

Varían dependiendo del tiempo transcurrido en el ámbito de la enseñanza: e encontrado que la mayoría ingreso a la docencia en secundaria con

la idea de estar ahí temporalmente y muchos se han quedado por años ... (Sandoval ,2000, pp.161).

Lo anterior implica que los profesores no normalistas, con pocos años de antigüedad, menos de diez. No están del todo comprometidos con la labor educativa, sin embargo, la mayoría de los profesores no normalistas con más de 10 años manifiestan actitudes de interés y capacitación para con la docencia e incluso están en espera de horas de base o incremento de sus horas para ingresar a carrera magisterial, simplemente para mejorar su ingreso económico. Por su parte los profesores normalistas en su mayoría trabajan también en escuela primaria y suelen comparar las condiciones de ambos espacios, en detrimento casi siempre de la secundaria: mas alumnos que calificar, más exigencia administrativa y menos compensaciones económicas y afectivas.

Algunos profesores mayores, 11% aproximadamente, normalistas y no normalistas muestran algún cansancio y escepticismo sobre su labor, sin embargo muestran renuencia hacia la jubilación.

Por su parte los profesores que están en carrera magisterial 21% se encuentran mucho más susceptibles a ser estimulados.

De los resultados del análisis de la plantilla de personal se observa que un 48.6% de ellos no se ha titulado, de donde se desprende que se adolece de expectativas profesionales adecuadas a los requerimientos de compromiso laboral magisterial. Por lo que se aplicó un cuestionario, para detectar baja autoestima profesional y personal. También vale la pena mencionar que hay profesores y profesoras muy comprometidos con su labor colaborando con la organización de la escuela, interesan a los alumnos en la adquisición de nuevos aprendizajes, participan en la resolución de los problemas de los alumnos, así como ven por la salud y bienestar de los adolescentes.

5.2.4. La selección del problema principal

Después de este primer y limitado acercamiento a la realidad escolar los retos a los que nos enfrentamos: Directivos, docentes, alumnos, administrativos,

trabajadores de apoyo a los servicios educativos y padres de familia son los siguientes.

Tres son los ámbitos en los que hay grandes retos en la escuela secundaria 296 y son: El aprendizaje de alumnas y alumnos; la actualización docente y el mejoramiento del clima organizacional.

El aprendizaje de los alumnos y alumnas.

Durante el Taller General de Actualización Docente, realizado en agosto del presente año los maestros reconocieron la necesidad de formar alumnos y alumnas críticos, responsables, analíticos y capaces de tomar sus propias decisiones. Lograrlo significa un verdadero reto para la escuela.

En este mismo aspecto, mantener la baja reprobación escolar de los últimos tres años también significa un gran reto.

Para lograr un aprendizaje significativo en las alumnos y alumnos se requiere crear las situaciones de aprendizaje apropiadas y el uso de los medios y recursos de aprendizaje diversos. Que de acuerdo a las situaciones descritas en el diagnóstico implican un verdadero desafío para los docentes.

La actualización docente.

La actualización es una condición básica para que los docentes desarrollen con mayor sensibilidad y acierto su labor educativa. La actualización les permitiría poner en crisis sus esquemas, compartir experiencias y adquirir nuevos conocimientos teóricos y metodológicos relacionados con la asignatura que imparten. Lograr avanzar en este terreno sería ideal.

El clima organizacional.

Uno de los requisitos para el trabajo cooperativo, necesario en un proyecto escolar, es la integración del personal en torno a uno o varios fines de la institución. Asumir responsabilidades, y realizar tareas comunes, implica alejarse de intereses personales, confrontaciones estériles, bloqueos de trabajo y segregaciones, más bien implica participación, diálogo, respeto a las ideas de los otros y la generación de un ambiente de cordialidad y convivencia. Este aspecto es también un desafío muy grande para nuestra escuela.

5.3 La misión y la visión.

“ Una organización que busca la calidad total sin una misión y objetivos claros, es como un barco en el que todo funciona bien pero no sabe dónde va “

La misión es el reconocimiento de la organización de su razón de ser. Ella define la lógica externa que determina su existencia. Delimita qué es la institución y lo que persigue el campo de acción de las actividades, (SEP. 2003 os. Cid.111), es el marco de acción que encausa las actividades organizacionales. Determina qué es la institución y lo que persigue. Es decir que la misión le otorga la identidad a la institución. Es el punto de partida de sus actividades y procesos principales

La misión de la Secundaria 296 como una escuela de educación básica, sin perder de vista los postulados del Estado Mexicano descritos en la legislación que sustenta el Sistema Educativo Nacional, es la siguiente.

La misión

La escuela secundaria 296 es una institución que ofrece educación básica para promover el desarrollo integral del estudiante como ser social, para que utilice todas sus capacidades en beneficio propio, de su familia, de su comunidad y del país. Al mismo tiempo para que adquiera los conocimientos y las competencias básicas que le permitan continuar sus estudios del nivel medio superior o incorporarse a una actividad laboral.

La Visión

La Visión es un sueño puesto en acción. dicen que “ la visión establece lo que la organización quiere llegar a ser en un lapso determinado y su formulación debe partir de la reflexión sobre los retos y perspectivas que les plantea el contexto interno y externo para dar respuesta a las necesidades de sus usuarios “ En la construcción de la visión los sujetos de la organización manifiestan sus ideales, expectativas, sueños, deseos, valores y creencias sobre lo que quieren para la misma. Por supuesto partiendo de los problemas que plantea el contexto. Es en la construcción de la visión donde se concibe la idea de futuro a partir del presente, (SEP. 2003,os. cit.p.111).

A partir de algunos planteamientos referidos en el diagnóstico inicial se define la visión para nuestra escuela secundaria.

La visión

Para responder a los tiempos que estamos viviendo, nuestra escuela Secundaria 296, turno matutino, debe formar alumnos que adquieran y desarrollen las competencias que les permitan aprender a aprender, revalorarse a sí mismo, participar en el mejoramiento del medio y respetar las diferentes preferencias y maneras de vivir. Los alumnos y alumnas que egresen de esta escuela deben tener un alto grado de autoestima. Deben ser reflexivos, creativos, críticos, con valores y responsables en la toma de decisiones.

Queremos construir una escuela que sea solicitada por alumnos y padres de familia por el trabajo que se realice y así mejorar el concepto que se tiene de ella.

5.4 EI FODA

Para considerar los retos, alcanzar los propósitos y planear las actividades se cuenta con las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

FORTALEZA

- Recursos humanos
- Prestigio institucional
- La infraestructura del edificio escolar
- La experiencia docente y humana
- Apertura de la DGSEI para impulsar cambios

OPORTUNIDADES:

- Formación de ciudadanos competentes
- Capacitación de docentes.
- Involucrarse aún más con la cultura organizacional.
- Mayor participación activa.
- Innovación pedagógica.
- Disposición de los docentes hacia el trabajo.

DEBILIDADES:

- Organización de tiempos y espacios.
- Obstáculos para la actualización docente
- Poco apoyo por parte de padres de familia
- Alumnos solos en casa

AMENAZAS:

- Estructura administrativa piramidal y burócrata
- Medios de comunicación
- Falta de integración familiar
- Mala alimentación
- Crisis económica.
- Mala distribución de los alumnos por parte del SAID.

Finalmente la conclusión a la que llegamos es que debe de existir un fortalecimiento en todas las áreas que contemplan la vida escolar, pero en forma prioritaria será abordar lo siguiente:

El alumno logrará avanzar significativamente en la calidad de su expresión oral y escrita; desarrollando las capacidades de expresar ideas y opiniones con precisión y claridad, entender y valorar y seleccionar material de lectura, en sus diferentes funciones informativas, prácticas y literarias.

Así como ampliar y consolidar los conocimientos y habilidades matemáticas y las capacidades para aplicar la aritmética, el álgebra y la geometría en el planteamiento y resolución de problemas de la actividad cotidiana y para entender y organizar información cuantitativa.

5.5 Proyecto escolar

Al plantear el proyecto escolar, queremos retomar el perfil de lo que es una escuela de calidad:

Es la escuela que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos los alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar. Es una comunidad educativa integrada y comprometida que garantiza que los educandos adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía, competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida.

De acuerdo al diagnóstico presentado los retos a superar no son sencillos, pero sabemos que se puede avanzar en forma positiva por lo que proponemos los siguientes objetivos.

5.5.1. Objetivos.

1. - Desarrollar en los alumnos y alumnas a través de las actividades escolares los conocimientos, habilidades y valores para: aprender a aprender, interactuar en diversos contextos y resolver problemas.
2. -Promover la innovación pedagógica que propicie un aprendizaje que forme para la vida.
3. - Diversificar los medios y recursos de aprendizaje de tal manera que permitan a los alumnos desarrollar habilidades: Cognoscitivas, lingüísticas y socio afectivas.
4. - Considerar las necesidades, los intereses y características para evitar la reprobación.
5. - Impulsar en la comunidad educativa una cultura de la prevención.
6. - Promover entre los docentes la actualización a través de cursos, seminarios, talleres, conferencia y el fomento a la lectura.
7. - Promover un clima organizacional que permita lograr las metas educativas de la escuela a través del respeto, la comunicación y, el consenso.

5.5.2. Recursos.

Los recursos con los que cuentan la institución son los siguientes:

Humanos:

Es necesario precisar que en la escuela secundaria existe una gama diversa de profesionales, que unidos en una sola dirección pueden sin lugar a dudas generar una amplia visión de lo que es la educación y sus propósitos y trabajando conjuntamente permitirá que exista un apoyo específico entre colegas.

2 directivos

37 docentes

5 ayudantes de laboratorio

3 prefectos

1 trabajadora social

6 secretarias

5 trabajadores de apoyo a la educación

1 velador

Materiales:

La infraestructura proporcionada por la SEP. A la escuela es muy valiosa; En términos materiales se posee gran cantidad de recursos, pero en el apoyo didáctico hay carencias de materiales que no se tienen y que cuando se cuenta con ellos por lo regular son muy obsoletos.

Nota: el acervo bibliográfico que posee nuestra escuela es nulo y el material didáctico que se posee solo abarca algunos mapas y esquemas.

1 dirección

1 subdirección

18 salones

1 área administrativa

5 talleres

1 laboratorio

1 red escolar

1 área de sanitarios de hombre y mujeres

1 patio escolar

1 cooperativa.

Tiempo:

El tiempo que se destine a la realización del proyecto esta supeditado a la normatividad vigente, que marca en un período lectivo 200 días de trabajo y un horario de 7:30 hrs. a 14:00 hrs. Es necesario precisar que se buscará que se cumpla cabalmente con lo señalado en la normatividad y el tiempo dedicado a otras actividades se reduzca o desaparezca totalmente.

Al contemplarse los objetivos señalados para su realización que son de mediano plazo contemplamos que puedan observarse resultados después de tres ciclos escolares y tener una claridad de la concreción del proyecto dentro de 5 años.

5.5.3. Acuerdos

En relación a los acuerdos que se establecen se diseñan los siguientes, valorándose en tres aspectos diferentes:

El enfoque y las formas de enseñanza

Se atenderá en forma clara a modificar la forma de enseñanza tradicional por la nueva escuela que pugna por la construcción del conocimiento y con ello modificar en forma positiva su desempeño en el proceso enseñanza-aprendizaje, con lo cual se coadyuvara a mejorar la relación maestro-alumno, tanto en el trato que reciben como en la relación que se establece entre ellos.

Así también, en una mejora de la actitud del profesor se buscará que modifique la forma de evaluación tradicional que viene asumiendo hasta la fecha, por otras alternativas más acordes con el desarrollo educativo de nuestros alumnos y respondiendo a las necesidades actuales de nuestra sociedad.

En relación a los materiales educativos, se implementarán diversas estrategias para dotarlos de los materiales necesarios para la práctica profesional, buscando que sean los más adecuados, actuales y atractivos para la enseñanza de nuestros alumnos.

La forma de organización y funcionamiento de la escuela.

Una de las estrategias más objetivas para realizar la tarea educativa de la forma más eficiente posible, es buscar que la administración de la misma resuelva

todos los problemas que se presenten en el control y desarrollo de la actividad escolar; por lo tanto, deberá integrarse un equipo de trabajo donde exista el firme compromiso de todos los actores educativos de tener una visión clara respecto a la puntualidad y asistencia siendo esto una condición mínima necesaria para alcanzar el logro de los objetivos planteados, cumpliendo cabalmente con el horario asignado a los integrantes del núcleo escolar; cabe recordar que es el personal docente, alumnos, personal de apoyo y padres de familia que deberán asumir la responsabilidad que les corresponda.

La distribución de los horarios se realizara con la objetividad necesaria para buscar elevar el rendimiento académico de los alumnos, apoyados en la normatividad vigente se asignarán las cargas de grupo correspondiente, siempre teniendo como prioridad los intereses de los alumnos.

Se buscará fomentar el espíritu participativo de maestros y directivos, para consolidar una buena comunicación y establecer la base de una relación cordial de trabajo en todas direcciones y con ello fortalecer el trabajo colaborativo de la institución.

La relación de maestros y directivos de la escuela con los padres y las madres de familia

El factor más importante en este rubro se determina con una palabra clave que es la comunicación, se buscará en todo momento que exista una buena coordinación entre la escuela y los padres de familia asumiendo los mejores mecanismos de interlocución, para que los padres conozcan el trabajo que realizan sus hijos en la escuela, así como el avance académico de los mismos y las actividades que la escuela programe para mostrar a la comunidad en su conjunto los avances logrados durante los ciclos escolares que están por venir.

La colaboración que se solicitará al padre de familia versa en la atención que pueda prestarle a su hijo para beneficio de éste y que contribuya con este propósito a la mejora académica del alumno, es decir, todo lo que se pueda requerir de ayuda de los padres será canalizada a sus hijos, sean estos medios materiales, afectivos, educativos o de la índole que sean.

5.5.4. Estrategias.

El contemplar el proyecto nos hace determinar algunas acciones generales que pueden permitir una visión global de los que pretendemos:

El enfoque y las formas de enseñanza:

- Se actualizarán permanentemente todos los docentes de la institución
- Utilización de material didáctico más acorde a la enseñanza de nuestros alumnos
- Aplicación de los programas educativos con una visión más ambiciosa en el logro de resultados

La forma de organización y funcionamiento de la escuela:

- Aplicación de un mejor sistema de administración escolar.
- Impulsar el enfoque de gestión escolar en docentes y directivos.
- La mejor convivencia entre todos los integrantes de la comunidad escolar.

La relación de maestros y directivos de la escuela con los padres y las madres de familia

- Elaboración de una gaceta escolar
- Comunicación de las reuniones con los padres de familia en forma oportuna
- Programación de actividades para dar a conocer los avances académicos de los alumnos

5.5.5. Actividades.

La realización del presente punto se establece de forma cuidadosa, de manera que cada una de las actividades señaladas puedan llevarse a cabo; además de que puedan ser supervisadas y evaluadas en forma pertinente.

El enfoque y las formas de enseñanza:

En el caso de toda la planta docente:

- Se plantea como meta tener un máximo de 9.9% de reprobación
- Aprovechar los espacios de capacitación y tomar por lo menos un curso de actualización por ciclo escolar.

-Utilizar en cada una de las clases material didáctico, diferente a pizarra y libros de texto

-Realizarán evaluaciones revisando la teoría más actual sobre la misma

-Establecer mecanismos por asignatura para superar rezagos escolares

De las comisiones establecidas:

-Realizarán un informe de las actividades realizadas

-Ajustarán su plan de trabajo de acuerdo a las circunstancias presentadas

-Promoverán innovaciones en su participación

De la participación de los directivos:

-Se establecerá una vinculación estrecha con los profesores para lograr los propósitos planteados

-Se dará seguimiento a todas las actividades realizadas por los profesores y las comisiones que de ellos emanen

-Con la finalidad de estar en la vanguardia del liderazgo escolar, se tomará a la gestión escolar como el mecanismo ideal, para el logro de los propósitos planteados.

En el ámbito de la forma de organización y funcionamiento de la escuela se realizará lo siguiente:

En el área administrativa:

-Se establecerá un mecanismo de actualización

-Se mejorará el servicio que se presta

-Actualizar los rezagos en materia administrativa y de control de la documentación manejada

En el área de Subdirección

-Implementar mecanismos que contribuyan al mejor control del personal

-fomentar el hábito de puntualidad y asistencia

-Consolidar su papel como promotor de la buena relación entre el personal

En el área de asistencia y apoyo a la educación:

-Contribuirán a los fines que persigue la escuela

-Darán el debido mantenimiento a todas las áreas que les competen

La dirección de la Escuela:

- Verificará que se realicen las mejoras señaladas
- Apoyará a los participantes en cualquier actividad que promueva mejoras institucionales
- Establecerá mecanismos para una mejor comunicación y favorecer las relaciones humanas dentro de toda la comunidad educativa

En el ámbito de la relación de la escuela con la comunidad se llevarán a cabo las siguientes acciones:

La planta docente:

- Establecerá mecanismos de comunicación con los padres de familia
- La entrega de avances educativos será en forma puntual y expedita

La Dirección de la Escuela

- Buscará apoyos más formales con padres de familia
- El compromiso asumido por los padres al mandará a sus hijos a la escuela se reforzará mediante el dialogo

La sociedad de padres de familia:

- Establecer un vinculo más estrecho entre sus integrantes
- Tener un diálogo más abierto con los docentes a fin de participar en las mejoras propuestas por la escuela
- Buscar apoyos económicos que permitan la concreción de los proyectos planteados

Sin lugar a dudas son una serie de actividades que solo pueden ser entendidas en la medida que se ubiquen en un contexto de mediano plazo.

5.5.6. Validación del proyecto.

El proyecto debe ser validado mediante un documento que firme toda la organización

5.5.7. Programa de trabajo anual.

El programa que se presenta debe de corresponder al ciclo escolar en el que se inician las actividades del proyecto escolar y debe contemplar los tres ámbitos que hemos mencionado: el aula y la enseñanza; organización y funcionamiento de la escuela; y la relación entre la escuela y las familias.

Se propone el siguiente esquema a manera de ejemplo:

PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO DE LA ESCUELA

Ciclo escolar 2002-2003

AMBITO: EL AULA Y LA ESEÑANZA

METAS	ACTIVIDADES	PERIODO REALIZACION	RESPONSABLES	RECURSOS COSTOS DE LA ACCION
Los alumnos de la institución inicien en la lectura y comprensión de distintos tipos de textos	Utilizar los libros de texto de la SEP.	Permanentemente	Cada maestro en su asignatura	Libros de texto

AMBITO: ORGANIZACIÓN Y FUNDAMENTO DE LA ESCUELA

METAS	ACTIVIDADES O ACCIONES ESPECIFICAS	PERIODO DE REALIZACION	RESPONSABLES	RECURSOS Y/O COSTOS DE LA ACCION
Conocimiento de los Propósitos educativos Enfoque, contenidos y actividades didácticas para la enseñanza de diferentes asignaturas escuela secundaria	Utilización de los materiales educativos Proporcionados por 1a DGSEI a los maestros.	Primera quincena de Agosto	Los docentes y el director	Libros para el maestro de todas las asignaturas

AMBITO: RELACION ENTRE LA ESCUELA Y LAS FAMILIAS

METAS	ACTIVIDADES O ACCIONES ESPECIFICAS	PERIODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS Y/O COSTO DE LA ACCION
Fomentar el Interés y la Participación de los padres de la familia en la educación de sus hijos.	Reunión con los padres de la familia en la junta de inicio del ciclo escolar	Ultima semana de Agosto	El maestro asesor y de orientación	

5.5.8. Evaluación.

En la elaboración del proyecto escolar deberá contemplarse los mecanismos que permitirán apreciar los avances respecto al o los objetivos propuestos.

El seguimiento consiste en realizar un registro detallado de lo que sucede con cada una de las actividades propuestas, con el fin de corregir oportunamente las que no produjeron los resultados esperados y analizar el cumplimiento de los acuerdos y compromisos establecidos.

Así el seguimiento que se da a las actividades propuestas, nos pueden dar la pauta para evaluar, tanto el proceso generado como los resultados. La evaluación contribuye también a identificar la pertinencia de las actividades realizadas, los productos terminados y el desarrollo de las técnicas de enseñanza que se hayan ajustado a lo esperado.

Los acuerdos implican compromisos del equipo de trabajo, por lo tanto son el punto de partida, el incumplimiento daña el desempeño del grupo de trabajo en general por lo que debe plantearse la necesidad de discutir la pertinencia de las acciones definidas en el proyecto y apelar al compromiso asumido por la comunidad escolar.

A manera de propuesta se sugiere conceptualizar la evaluación aplicada a la enseñanza y al aprendizaje, como un proceso sistemático y riguroso de obtención de datos, incorporado al proceso educativo desde su inicio, de manera que sea posible disponer de la información continua y significativa para conocer la situación, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa mejorándola progresivamente.

Por tanto la evaluación deberá referirse a los aprendizajes de los alumnos y al proceso de enseñanza, así como el contexto donde se desarrollan. La información resultante proporcionará elementos para analizar críticamente la intervención educativa, detectar necesidades y tomar decisiones al respecto; situación que permitirá racionalizar los recursos.

Consecuentemente, la evaluación puede aplicarse a diferentes objetos y en diferentes momentos, por lo que en un sentido amplio implica la valoración de los diferentes aspectos que integran la vida de un centro educativo: la interrelación de los diversos actores, de las funciones que realizan, la relación con los padres de familia, el clima escolar, el seguimiento de los criterios de evaluación acordados por los docentes, la orientación adecuada de los educandos, la actuación específica de los directivos, todos esos procesos eminentemente humanos que es necesario evaluar mediante modelos y procedimientos idóneos, que sean capaces de traducir fielmente la dinámica interna y que puedan plasmar con claridad y riqueza de datos los resultados del centro educativo evaluado.

Dentro del nuevo concepto de evaluación ha aparecido la distinción entre evaluación formativa y sumativa, que son acepciones clave para entender su sentido pedagógico, Casanova, (1992).

La evaluación con finalidad formativa es aquella que se realiza con el propósito de favorecer la mejora de: un proceso de aprendizaje de los alumnos, de una estrategia de enseñanza, de un proyecto educativo o del proceso de creación de un material pedagógico, por poner algunos ejemplos. Naturalmente, la intervención en la mejora de un proceso tiene sentido hacerla mientras este transcurre.

La evaluación con fines formativos sirve a la toma de conciencia que ayuda a reflexionar sobre un proceso, se inserta en el ciclo reflexivo de la investigación en la acción: planeación de una actividad, realización, toma de conciencia sobre lo ocurrido, intervención posterior.

La evaluación formativa pretende ayudar a responder a la pregunta de cómo estamos aprendiendo y progresando ya que sólo así se podrán introducir correcciones, agregando acciones o alternativas de refuerzo sobre diversos aspectos. Por tanto es natural que esta evaluación se realice en forma constante.

Evaluar formativa y continuamente es un modo de entender la enseñanza y el aprendizaje, puede afirmarse que representa el saber y hacer reflexivo del profesor porque implica tomar decisiones adecuadas, en el momento oportuno, en función de las necesidades del ser humano que está aprendiendo.

La pretensión de la evaluación sumativa es, por el contrario, determinar niveles de rendimiento, decidir si se ha producido el éxito o el fracaso. Hace referencia al juicio global de un proceso que ha terminado y sobre el que se emite una valoración terminal. Su óptica retrospectiva, sanciona lo que ha ocurrido, mirando desde el final de un proceso. Su preocupación es poder decir cuanto a progresado el alumno. De los productos de aprendizaje y de enseñanza. Por eso su finalidad fundamental es la de servir a la selección y jerarquización de alumnos según los resultados alcanzados. Ese carácter terminal suele expresarse en una apreciación cuantitativa del resultado apreciado. Esta evaluación no puede contestar a la pregunta sobre cómo está aprendiendo el alumno, sino sobre lo que ha o no aprendido.

La expresión de los resultados de la evaluación sumativa puede quedarse en el ámbito de la relación privada entre profesor y alumno cuando son evaluaciones parciales, de unidades didácticas o períodos cortos, pero suele ser el tipo de evaluación que es proyectada al exterior reflejándola en las boletas de evaluación.

Sin embargo, ha de tomarse en cuenta que la evaluación sumativa, al dar cuenta del resultado de procesos terminados, permite tomar medidas de largo plazo, (Casanova os. Cid. p.43).

La evaluación sumativa también, tiene plena cabida, por ejemplo, cuando se evalúan libros de texto o algún otro material didáctico; el resultado final deberá ser la adopción de unos y la eliminación de los competidores. Por el contrario, cuando se trata de la evaluación de un alumno (sujeto en formación) o de la actividad docente (proceso didáctico) resulta más recomendable y eficaz la evaluación formativa.

La distinción entre las evaluaciones formativa y sumativa es muy útil, puesto que una y otra plantean exigencias diferentes sobre todo desde el punto de vista del tipo y cantidad de datos e instrumentos que servirán de base para efectuarlas(Casanova os. cit.p.43). Así, mientras la evaluación formativa exige gran riqueza de información, especialmente de tipo cualitativo sobre la que se puedan fundamentar decisiones de mejoramiento, para la función sumativa pueden resultar suficientes unos escasos, pero precisos, indicadores cuantitativos.

Se propone el siguiente registro para darle seguimiento al proyecto escolar.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO	ACCIONES REALIZADAS	DIFICULTADES O LOGROS	SUGERENCIAS
Organización y funcionamiento de la escuela: Revisar el enfoque de español y planear conjuntamente actividades (por grado).	Maestros de Español	Principios de septiembre	Segundo año no elaboro sus propuestas de actividades. Los maestros de los otros grados si cumplieron con la actividades.	Los maestros de segundo año manifiestan una gran carga de trabajo, principalmente por la ceremonia de la primera semana de septiembre, que les ha impedido cumplir con el compromiso del grado. La ceremonia fue muy sobria y observando la preparación de actividades no se requirió de mucho tiempo para organizarla	- El director debe exhortar al cumplimiento de las tareas, estar pendiente de los avances en cada grado (por semana) y revisar las cargas de trabajo que obstaculizan el cumplimiento de los compromisos. - felicitar a los maestros que cumplieron con sus tareas.

Las fuentes para el seguimiento y la evaluación, también pueden ser las consultadas durante la elaboración del diagnostico, por ejemplo las opiniones de

los padres de familia; los cuadernos de los niños son materia obligada para evaluar el proyecto escolar; las actas de consejo técnico, los exámenes escolares es otra fuente de información, etc.

Otras preguntas que nos podemos hacer:

¿Quién evalúa? :El director: al dar a conocer los resultados educativos a la comunidad escolar y al tener visitas constantes a las aulas, haciendo notar que no es un ejercicio de fiscalización, sino un medio para mejorar la actuación de maestros y directores.

a) Los maestros: al discutir las recomendaciones que el director exprese, colaborando en el seguimiento de algunas actividades y/o acuerdos.

¿Cuándo se evalúa, o los momentos de evaluación?

Debe de ser permanente, de esta manera se detectarán problemas que surgen y su corrección o atención será permanente, también se sugiere establecer dos grandes momentos para el balance de las acciones: el mes de enero y julio, al finalizar el ciclo escolar.

El proyecto escolar tiene como propósito el mejoramiento de la calidad educativa, cuenta con un inicio pero no un final, habrá momentos de balance pero siempre como el punto de partida para mejorar el trabajo en la escuela; por ende, el proyecto se rediseñará como parte de la práctica educativa que permitirá una permanente búsqueda de la calidad en las escuelas.

CONCLUSION

Cuando se inició ésta especialización tenía la idea, que al parecer prevalece en muchas alumnas en el que hay que escribir los objetivos, contenidos, actividades, etc. Una vez armado el formato de planeación se guarda celosamente para usarlo año tras año. Esto ha sido en muchas escuelas y maestros la realidad de la planeación estratégica, en donde su significado se ha desvirtuado para convertirse en un requisito burocrático.

En la presente especialización se ha planteado la planeación estratégica como algo muy diferente a nuestra perspectiva inicial.

La tarea de planear la enseñanza, consiste en establecer la estructura fundamental de un ambiente en el que los que aprenden, puedan tener experiencias de aprendizaje.

El planear es una actividad de reflexión sobre la práctica y un esquema – guía flexible para una acción conciente de la escuela, director y toda la organización escolar, haciendo más racional el servicio a partir de ideas, producto de metas bien clasificadas y realistas.

Planeación es una actividad profesional privilegiada para potenciar la comunicación entre el pensamiento y la teoría con la acción.

Los planes elaborados y comunicados en la organización se convierten en un compromiso para toda ella principalmente para directivos, maestros, alumnos y padres de familia.

Si los planes estratégicos son anticipaciones sobre la práctica, y no exigencias burocráticas, serán un buen recurso para realizar una evaluación de los procesos educativos, con visitas a su mejora y búsqueda de apoyo, más que con el afán de fiscalización.

El compromiso del director en la planeación estratégica es trascendental, para darle el carácter de totalidad tanto a la planeación como a la consecuencia de ella, que es la calidad. Este desafío hace necesario transitar un camino desde una cultura individualista hacia otra, que implique formas colaborativas de trabajo. Esto

supone trabajar en equipos, en redes, pensar es conjunto, abrir diálogos y establecer acuerdos. Requiere también por parte del director delegar tareas, “abrir el juego”, escuchar perspectivas distintas, reconocer la diversidad como parte constitutiva de la escuela, para construir y sostener un proyecto basado en la planeación estratégica y la calidad total de la educación.

La calidad de una escuela, es una comunidad educativa integrada y comprometida que garantiza que los educandos adquieran conocimientos y desarrollen habilidades actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida.

El cumplimiento del proceso en el anterior objetivo, en si es el eje de la calidad total, percibida como una actitud que guarda cada uno de los miembros de dicha escuela para cumplir con su misión.

Al final de la especialización y de este trabajo han que dado claros los conceptos de planeación, estrategia, calidad, total, proyecto escolar y se nos reafirmaron y cambiaron varios aspectos sobre lo que es el aprendizaje – enseñanza y sobre todo se aprendió que la planeación estratégica puede ser el cimiento de la improvisación y creatividad.

La planeación estratégica y la calidad total de la educación se deben de sistematizar en las escuelas como una filosofía y una forma de vida cotidiana.

BIBLIOGRAFIA

ACLE, T., 2000. Planeación estratégica y Control Total de Calidad. Editorial Grijalbo, México.

ANTUNEZ, S., 1996. El Proyecto Educativo de centro. Biblioteca del Maestro, E d. Graó, Barcelona, España.

ACROFF, R., 1996 Guía para controlar el futuro de la empresa. E d. Limusa, México.

AGUAYO, Rafael. , 1999. El método Deming. E d. Vergara, Argentina.

BLAKE, R., Mouton S., Allen, R., 1991. El trabajo en equipo. E d. Deusto, Bilbao.

CASANOVA, A., 1998. La evaluación educativa. Biblioteca del normalista, SEP Cooperación. (pp. 35)

CASANOVA, A., 1992. La evaluación garantía de calidad para el centro educativo. E d. Vives, España (pp. 109 Calidad educativa indicativa) Siglo XXI, México.

CANO, E., 1998. La calidad en la educación. E d. La Muralla, Madrid.

CRUZ, R, 1997. Educación y Calidad Total, Filosofía, Principios y Herramientas de Implementación. Ed. Grupo Ibero América, México.

DELORS, J., et. al... 1996. La Educación encierra un tesoro Informe a la UNESCO de la comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, Correo de la UNESCO, E d. UNESCO, México.

ERRAZURIZ, M. , et. al., M., et. al, 1994. Demandas sociales a la educación media. Ministerio de educación en Chile, Programa Mejoramiento de la Calidad de la Educación, colección de estudios sobre educación media , Santiago de Chile.

FOHRI, I. , 1996. El ejecutivo de Calidad Total, E d. Deusto, México.

GARIN, S., et al. 2000, Organización de centros educativos E d. Praxis, Barcelona

HAMER Y CHAMY, 1994. Reingeniería. E d. Norma, Colombia.

HOROVITZ, J. 1993. La calidad al servicio a la conquista del cliente. Ed. Mc. Graw Hill, México.

ISHIKAWA, K., 1994, ¿Qué es el control de calidad ¿? E.d. Norma, México.

MARIÑO, H., 1993. Planeación estratégica de la Calidad Total. E d. T..M., Colombia

MARTIN, B., et al., 2003. Planificación de Centros Educativos. E d. Praxis, Barcelona.

MARTIN, B., et al, 1999, Dirección y Gestión de Centros Educativos, Fondo social Europeo, Alcalá.

MIKLOS, T., 2001. Una Estrategia para el diseño del futuro. E d. Limusa, México.

MUÑOZ, R., et .al... , 1995, Calidad de la Educación y eficiencia de la escuela. Estudios sobre la Gestión de los recursos educativos. Ministerio de educación. Madrid.

NAMO DE MELLO, S., 1995. Selección competitiva de directores de la escuela. Estudio de caso de innovación educativa en Brasil.. En Revista Cero en conducta, Año 9/ N° . 38-39/Enero-Abril, México.

OGLISASTRI, E.;, 1993, “ Manual de Planeación Estratégica”. E d. UNIANDES, Colombia.

OCDE., 1991. Escuelas y Calidad de la enseñanza . Condición centro Publicaciones del MEC y ediciones Paidós Ibérica, España.

SANDOVAL, E. 1998, Directores de escuelas secundarias y gestión escolar en: todo por hacer. Algunos problemas de la escuela secundaria. Patronato SNTE para la cultura del maestro mexicano A.C., México.

SANDOVAL, E., 2000. La Trama de la Escuela Secundaria. Institución, Relaciones y Saberes. UPN. Ed. Plaza Valdez, México.

SCHMELKES, S., 1992. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. SEP., México.}

SEP.2003. Antología de Gestión Escolar. Programa Nacional de Carrera Magisterial. Subcomisión Nacional Técnica SEP-SNTE, México.

SEP 2000. Primer Curso Nacional para directivos de educación secundaria Programa Nacional de para Directivos de Educación Secundaria. Programa Nacional de Actualización Permanente. Dirección General de Investigación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, México.

SEP 1999, Cuadernos para el Proyecto Escolar 2 y 3 Dirección General de Investigación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, México.

STEINER, G. 1997. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Ed. CECOSA, México.

UPN, 2002. Planeación Estratégica Antología de la Especialidad Planeación Estratégica y Calidad total en la Educación Compiladora, María de Lourdes Ríos Yescas, México, D: F:

UPN, Unidad 096, 2002. Calidad Total. Antología de la especialidad planeación estratégica y calidad total en educación. Compiladora María de Lourdes Ríos Yescas, México, D. F.

UPN, Unidad 096, 2002. Seminario de Investigación educativa. Compiladora María de Lourdes Rios Yescas, México, D..F.