

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

**TESINA DE LA ESPECIALIZACIÓN EN
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CALIDAD
TOTAL EN EDUCACIÓN**

***TEMA:
PROPUESTA PARA EFICIENTAR LA
SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN
ADMINISTRATIVA EN ESCUELAS
PRIMARIAS***

**PRESENTADA POR: ALEJANDRO
SUÁSTEGUI RIVERA**

MÉXICO, D.F.; AGOSTO DE 2003

DEDICATORIAS

A mi padre

Que aún con su temprana partida

*Con su determinación,
empeño y dedicación, me
dejó un gran legado que
orientó mi camino hacia la
Docencia y representó un
ejemplo a seguir.*

A mi madre

*Quien en todo
momento con
su paciencia y
comprensión
me ha brindado
su apoyo en mis
proyectos y
decisiones*

A mi esposa e hija,

*Que me han dado fuerza para
continuar una vida de superación
constante, me han acompañado en
todo momento en mis alegrías y
sinsabores y que me han impulsado
a continuar en el proceso de ser
padre y compañero*

RECONOCIMIENTOS

A los Profesores:

Mtra. Ma. de Lourdes Ríos Yescas

Mtra. Mariana del Rocío Aguilar Bobadilla

Mtro. Félix Alcántara Moreno

Mtro. Alejandro Garrido Yáñez

Por su paciencia, por su atenta y oportuna orientación durante el desarrollo de este trabajo y a lo largo de esta especialización, pero primordialmente por su apoyo y amistad que han sido determinantes para la conclusión de una etapa más de mi aprendizaje.

INDICE

Página

Introducción	
Capítulo I Planeación Estratégica	
Implantar la Educación durante toda la vida.....	1
1.1 La Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI.....	2
1.2 Las Misiones, Los propósitos y Los Objetivos.....	6
1.3 Tipos de Dirección.....	7
1.4 Procesos Directivos.....	8
1.5 Planeación Estratégica Sistemática.....	10
1.6 Diseño e Implantación de Normas de Control.....	13
a) Establecer las metas.....	14
b) Planeación de la vida personal.....	16
c) Planes personales a Largo Plazo.....	16
1.7 La Opinión del Ejecutivo acerca de las Técnicas Analíticas para la Planeación.....	17
1.8 Uso de Métodos Cuantitativos en Toma de Decisiones.....	17
1.9 Enfoques Alternativos de Planeación.....	19
Capítulo 2. Calidad Total	
Planeación Estratégica de la Calidad Total.....	25
2.1 Modelo del Proceso de Planeación Estratégica.....	25
2.2 ¿Cuáles son las ventajas que nos ofrece la Planeación Estratégica de la Calidad Total?.....	27
2.3 El Método Deming.....	27
2.4 Los Cuatro Postulados de Deming.....	31
2.5 Los Catorce Puntos para la Transformación del Estilo de Gestión.....	32
2.6 La Competencia.....	36
2.7 Ejecutivo de Calidad Total.....	40
2.8 Las Ventajas del Control Total de Calidad.....	41
2.9 El Amor es la esencia de la Calidad Total.....	44

Capítulo 3. Planeación Estratégica Aplicada a la Educación.....	48
3.1 Administración Estratégica.....	48
3.2 Planear y Replanear.....	49
3.3 La Comunicación, El Liderazgo y el Trabajo en Equipo.....	50
3.4 Decisiones y Planeación a Largo Plazo.....	52
3.4 Escenarios Macroeconómico, Microeconómico y el Diagnóstico.....	53
Capítulo 4. Calidad Total Aplicada a la Educación.....	55
4.1 Definición de Calidad.....	55
4.2 Calidad en Educación.....	56
4.3 Los Paradigmas.....	57
4.4 Cambio de Paradigmas y Flexibilidad.....	59
Capítulo 5. Propuesta para mejorar las funciones que desempeña el S.I.I.E.P. en un sector de la Dirección Operativa No. 4 de Educación Primaria.....	61
5.1 Problemática.....	61
5.2 Diagnóstico.....	67
5.3 Una Reflexión sobre la práctica.....	70
5.4 Propuestas.....	73
Conclusiones	
Referencias Bibliográficas	

INTRODUCCIÓN

Para todos los que de una u otra forma estamos implicados en la tarea educativa resulta cada vez más obvio que en las aulas los alumnos no están logrando una educación pertinente que les permita enfrentar los retos cotidianos de un mundo en el que cada vez es más difícil vivir y en el que se exige del individuo una preparación cualitativamente distinta: más flexible, más creativa, producto de un tipo de mediación en el que el individuo pueda desarrollar verdaderamente, no sólo en el discurso como se ha manejado en los últimos diez años, sus habilidades cognitivas, en donde pueda adquirir y aplicar aquellos conocimientos fundamentales, desarrollar actitudes y valores acordes a las características de una sociedad cada vez más compleja, cambiante, en donde lo diferente no es la excepción, sino la regla. Aún más lamentable, es el hecho de que el individuo común se percate de que mucho de lo que aprende en la escuela está disociado de la capacitación que un tipo específico de trabajo le exige; que llegue a la conclusión de que de poco le han servido los años de escolaridad que ha tenido que cursar hasta lograr un título universitario que en muchas ocasiones no le garantiza ni el mínimo sustento diario, no se hable ya de una vida cómoda y holgada.

La sociedad toda somos testigos de la impotencia de la institución educativa ante los efectos nocivos de cierto tipo de información transmitida por algunos medios masivos de comunicación, la violencia, la delincuencia, la marginación, etcétera. Si bien la institución educativa no es la única responsable de esta

situación, si debe constituir una alternativa ante este tipo de problemas, porque hoy sabemos que una buena educación sí puede hacer la diferencia.

El reto que la educación tiene en la actualidad es enorme y sus repercusiones van más allá de los límites nacionales de cualquier país. El tipo de educación requerida debe formar al ciudadano del mundo, aquel que vivirá con lo bueno y lo malo de un mundo globalizado. Es por ello que en el primer capítulo de este trabajo se creyó pertinente contextualizar las transformaciones que en todas las esferas de todos los países se están dando a escala mundial, a partir del fenómeno conocido como globalización, asimismo se relacionó este contexto incierto, con la necesidad de transformación educativa que aborda el importante Informe de la Comisión sobre la Educación para el Siglo XXI, presidido por Jaques Delors.

La planeación sistemática del trabajo docente con base en las necesidades y características propias de cada institución es una condicionante para hacer frente a estos enormes retos, es por ello que en el segundo capítulo se aborda el modelo de Planeación Estratégica a partir de sus principales expositores, sin que en estos momentos se pretenda transpolar de manera directa, las principales aportaciones de estos estudiosos a la realidad escolar.

La calidad en educación, es el reclamo actual de la sociedad, elevar la práctica docente a la altura de los retos presentes es un imponderable para la institución educativa; el reconocer al alumno y a la sociedad toda como los principales beneficiados del acto educativo es reconceptualizar la misión de la escuela más allá de sus propias fronteras, como un fin en sí misma.

Al respecto, aportaciones de autores relacionados con el concepto de Calidad Total como Deming, Ishikawa y Forhi, conforman el tercer capítulo de este estudio, puesto que sus aportaciones han trascendido el ámbito empresarial y requieren ser consideradas de manera urgente e inmediata por la institución educativa como una alternativa para mejorar el servicio que esta presta a la sociedad en su conjunto. No obstante en este tema también nos abocaremos de manera preferente a discutir sus aportaciones teóricas, sin trascender aún a sus repercusiones en el ambiente de la institución escolar.

Capítulo I

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Implantar la Educación durante toda la vida.

Una educación para el desarrollo humano es importante porque deberá permitir que cada persona se responsabilice de su destino, a fin de contribuir al progreso de la sociedad en la que vive, esa educación deberá abarcar todos los elementos del saber necesarios para acceder eventualmente a otros niveles de formación. El principio general de acción que parece imponerse es alentar a la iniciativa, al trabajo en equipo, a las sinergias, pero animar al autoempleo y al espíritu empresarial.

La educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales que en el transcurso de la vida serán para cada persona, en cierto sentido, los pilares del conocimiento: aprender a conocer que equivale a adquirir los instrumentos de la comprensión: aprender a hacer para influir sobre el propio entorno: aprender a vivir juntos para participar y cooperar con los demás y aprender a ser, el cual se complementa con todos los anteriores y estos cuatro convergen en una sola, ya que en entre ellos hay un punto de contacto, coincidencias e intercambio.

La Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI estima que, en cualquier sistema de enseñanza estructurado, cada uno de estos cuatro pilares del conocimiento

" Debe recibir una atención equivalente a fin de que la educación sea para el ser humano, en su calidad de persona y de miembro de la sociedad, una experiencia global y que dure toda la vida en los planos cognoscitivo y práctico. Una nueva concepción más amplia de la educación debería llevar a cada persona a descubrir, despertar e incrementar sus posibilidades creativa" lo cual supone trascender una visión puramente instrumental de la educación percibida como la vía obligada para obtener determinados resultados (experiencia práctica, adquisición de capacidades diversas, fines de carácter económico), para considerar su función en toda su plenitud, a saber, la realización de la persona que, toda ella, aprende a ser"(UNESCO, 1996, p.92.)

En el texto de la Educación Encierra un Tesoro se aborda un análisis sobre las circunstancias socio-económicas y políticas actuales, enmarcadas por un proceso de globalización económica que impacta de una manera rotunda a todos los ámbitos de las sociedades actuales, exigiendo cambios profundos en la estructura misma de

dichas sociedades, sin los cuales, la integración de los distintos países en este fenómeno mundial, puede llegar a ser muy desventajosa y mucho más dolorosa de lo que el proceso en sí exige.

1.1 La Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI comparte la posición de que la educación es un clamor de amor por la infancia y por la juventud las cuales deben ser integradas en la sociedad tanto en el sistema educativo como en la familia así como en la comunidad.

Algunos de los principales desafíos que debe enfrentar la humanidad y que se basan en varias desilusiones centradas principalmente en el hecho de que el progreso social y económico no ha llevado a una disminución significativa de los índices de desempleo, asimismo, no se ha logrado un mundo mejor y pacífico y nos encontramos ante un dilema frente al concepto mismo de democracia.

La educación durante toda la vida se presenta como una de las llaves de acceso al siglo XXI (UNESCO, 1996)

La Comisión destaca la importancia de uno de los cuatro pilares dentro de las bases de la educación. Se trata de aprender a vivir juntos conociendo mejor a los demás y partiendo de ahí crear un espíritu nuevo que impulse la realización de proyectos comunes.

Es aquí donde se hace mención de una utopía necesaria que se considera esencial para salir de un marasmo de resignación.

Es esta la razón de ser de los cuatro pilares de la educación:

Aprender a Conocer, Que es la parte indisociable de aprender a hacer. Es adquirir los instrumentos de la comprensión. El proceso de adquisición de conocimiento no concluye nunca.

Aprender a Hacer. Que se relaciona con enseñar al individuo a poner en práctica los conocimientos previos y adaptarlos al futuro mercado de trabajo. En concreto se ocupa de las competencias básicas que se requieren para hacer frente a las numerosas situaciones imprevisibles y que permitan al individuo hacer frente común es decir que facilite el trabajo en equipo.

Aprender a Ser. Esta nos dirige a la necesidad de comprenderse mejor a uno mismo mediante el raciocinio, la imaginación, la memoria, las aptitudes físicas, la

facilidad para comunicarse con los demás, y nos obliga a recordar el tema dominante del informe Edgar Faure en 1972 bajo los auspicios de la UNESCO. Informe que a la fecha sigue estando vigente máxime que el presente siglo 21 nos exigirá mayor autonomía, capacidad de juicio y el reforzamiento de la responsabilidad personal tendiente al trabajo en colectivo.

Aprender a vivir juntos. Este pilar nos ayuda a descubrir al otro y como consecuencia tratar de encaminarnos a objetivos comunes, a proyectos cooperativos en diversas actividades culturales, deportivas, sociales, políticas, etc.

Todos estos pilares ponen de manifiesto la potencialidad que un individuo puede alcanzar a lo largo de su vida pero esta potencial no puede ser posible sin ese tesoro que encierra la educación, por esto debemos de tomar en cuenta dentro del Sector Educativo estos pilares para tratar de contemplarlos en nuestra práctica docente diaria.

Planificación

Esto nos lleva obligadamente a que establezcamos un orden lógico, a que empecemos por considerar la necesidad de ponderar los principios básicos que esgrime Bris y Cantón, (et al 2002).

Estos principios básicos nos conducen a contemplar la importancia de una planificación. Los autores nos hablan de planificación como una acepción más amplia de la planeación. “El término planificación, en la acepción más amplia, podría, incluso, superar al de la propia organización” (Martín, 1996) Se trata de intentar “mejorar una situación de partida analizada, en relación con unas previsiones de llegada” (IDE, 1991)

- ▶ Se planifica con la intención de mejorar es decir hay un objetivo de optimización que involucra la intención de prever, ordenar, secuenciar, seguir y evaluar.

- ▶ Se planifica para reducir incertidumbres. Nuestra realidad nos impone la necesidad de reflexión sobre lo que se hace y en reflejar esa reflexión en procesos de acción considerando algún tipo de previsión y de preparación, “sin embargo no siempre se asume la actividad planificadora” (Gairín, 1995)

▶ Se planifica con una intención de autonomía, de distribución y delegación de funciones. Se va tornando una dimensión especial a este respecto ya que se estructuran acciones en función de considerar los medios, los tiempos y las personas.

▶ La planificación debe tener un carácter instrumental, nunca debe justificarse en sí misma, sino como medio racional de actuación. Según Martín (1996) “La planificación ha de servir como instrumento para prever y proponer cambios de actuación (modelos) a la vez que selección y ordenamiento de recursos, para facilitar el logro de las metas propuestas. La planificación responde a modelos siempre cambiantes, como lo son también las organizaciones, los centros escolares; la planificación constituye en sí misma un proceso que lleva a su modificación permanente, para así estar adaptada a la realidad en que actúa “.

▶ La planificación es también un medio de calidad y mejora. Desde una concepción curricular de la actividad educativa, la planificación adquiere una dimensión absolutamente relevante, justificándose en todos sus términos; a partir de unos planteamientos en los que todos los elementos y factores se relacionan entre sí, determinando su propio papel y elevando el sistema a la dimensión de “relacional” (De la Orden, 1991), al pasar a ser las propias relaciones más decisivas que los mismos elementos, desde la complejidad de las organizaciones en una situación social y educativa de importantes y decisivos cambios; cuando se trata de equilibrar en la organización las ideas de consecución de objetivos (eficacia), con los de aprovechamiento de recursos (eficiencia) en una perspectiva de servir a unos usuarios, dándoles respuesta adecuada a sus necesidades e inquietudes (funcionalidad) Todo ello a la idea base de mejora permanente del sistema y de las organizaciones, nos lleva a valorar la planificación como “clave” en todos los planteamientos de calidad.

¿Qué es la Planeación?

Steiner concibe a la planeación como la forma más estructurada y profesional de hacer política e implantar y debería ser a su juicio un componente clave de la ciencia política.

Sector privado y Sector No Lucrativo. Diferencias.

Una de las diferencias fundamentales que esgrime el autor es que en el SNL (sector no lucrativo) todas las decisiones que se consideran realmente importantes se toman en el ámbito político, mientras que en el sector privado las decisiones comerciales primordialmente se basan en factores económicos.

Por otro lado en el SNL (Sector No Lucrativo) los gobiernos y otras organizaciones responden a los grupos de interés mientras que en el sector comercial privado deben responder a las demandas de varios intereses enfocados en sus empresas. Se puede decir que el proceso de toma de decisiones en el SNL por lo regular es mucho más fragmentado y abierto que en el sector privado y este es un resultado importante del pluralismo imperante.

Otra destacada diferencia que encontramos es que el SNL establece las metas en términos amplios, mientras que el sector privado establece objetivos específicos y a corto plazo, con sistemas de planeación estratégica, el sector privado también tiene objetivos a largo plazo pero con propósitos bien definidos.

Una diferencia más que se aprecia es que en el sector privado se tienen relativamente pocos objetivos establecidos mientras que en el SNL existen muchos objetivos a alcanzar, característica que complica la planeación.

Hay varias cosas que el SNL podría rescatar del sector comercial privado, entre otras está el que debe existir un fuerte compromiso por parte del presidente, gabinete y dirigentes que debe de considerarse la planeación a largo plazo pero con sentido.

En segundo término, si existe la descentralización y la planeación estratégica, debe de llevarse a cabo en cada una de las unidades descentralizadas.

Una tercera apreciación es que la alta dirección debe tener un claro entendimiento de los propósitos del sistema antes de que se presente un sistema de planeación a largo plazo y que implica ¿quién hace qué? ¿Cuándo? y ¿cómo ha de implantarse el sistema?

Por último debe asegurarse de que la preocupación por las técnicas no aparte a los planeadores y directores de los propósitos fundamentales de la planeación. No se debe acabar con la creatividad, la innovación, la imaginación, de acuerdo a lo que plantea Steiner puesto que son necesarias para una planeación efectiva.

Se rescata en resumen que el SNL siguiendo la tendencia del sector privado podría tomar como útiles los siguientes aspectos:

1.2 Las Misiones, Los Propósitos y Los Objetivos

Debe establecer objetivos nacionales mediante una organización permanente. Deben de cubrir las metas, no sólo el aspecto económico sino un conjunto de metas, debe de contemplar estimación de prioridades y esto serviría como una base en todo el gobierno.

También debe existir un análisis de situación que comprenda la recopilación y análisis de todos los datos que se consideran relevantes para la planeación y que sirvan para identificar las tendencias y peligros ambientales significativos.

Los temas estratégicos serían detectados mediante el análisis de la situación y sólo unos cuantos programas deben ser escogidos para desarrollar planes detallados en estos.

Se hace necesaria además una conciencia de planeación para asegurar una amplia participación en un esfuerzo de planeación nacional en donde participen en el proceso no sólo los dirigentes sino también los ciudadanos.

Se tiene que considerar que siempre los procesos serán más importantes que los planes específicos. No tratar de lograr mucho a un mismo tiempo ya que los sistemas de planeación deben estar hechos acorde a las costumbres para adaptarse a cada organización.

Hay que ubicarse en el hecho de que la planeación debe estar presente no sólo en quien tenga esa tarea sino que se requiere de la participación de los altos directivos.

El Clima Organizacional.

Un factor no menos importante a considerar es el clima en una organización, debido a que este debe congeniar con la planeación, de no ser así, esto puede dar como resultado que la planeación no sea efectiva. Los altos ejecutivos deben adoptar una postura abierta hacia la planeación ya que por lo regular la falta de personal profesional en ésta área puede conducir al fracaso.

La planeación estratégica está entrelazada de forma inseparable al telar de la dirección; asimismo no se le puede separar ni difiere del proceso directivo.

Los diferentes factores fundamentales de la planeación estratégica pueden ayudar a la toma de decisiones de la dirección.

Con relación al deber de la Dirección y la planeación debemos considerar que una primera referencia nos dice que “la planeación no puede diferenciarse en forma real del resto del proceso administrativo”... por ejemplo la organización, dirección, motivación y el control.

Las responsabilidades de la planeación de los directores variarán en forma importante de acuerdo con los diferentes tipos de organización y niveles organizacionales.

1.3 TIPOS DE DIRECCIÓN

Existen dos tipos de dirección:

Dirección Estratégica que está enfocada a los niveles directivos más altos de una estructura organizacional.

Dirección Operacional que se enfoca a todos los demás integrantes de la empresa o institución.

La Planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Se reconoce además que la dirección estratégica y la dirección operacional están fuertemente ligadas.

La Dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la dirección operacional por lo que la planeación estratégica está relacionada con las operaciones, pero no debemos de perder de vista que el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégica se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

El General Robert E. Word consideraba los negocios como la Guerra, si la estrategia era correcta se podían permitir muchos errores tácticos sin que la empresa dejara de tener éxito, una empresa puede superar el uso ineficiente de recursos internos siempre y cuando su estrategia básica sea excelente, por supuesto que lo

ideal en este caso sería que la organización diseñara estrategias excelentes y que las implantara de manera eficiente.

Deberes del Directivo.

En su libro publicado acerca de la Dirección, Peter Drucker resume los deberes de un alto directivo de la manera siguiente:

Lo primero que considera es la creación e implantación de la estrategia.

El deber de pensar en la misión del negocio como algo esencial. Esto nos lleva al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias, planes y a la toma de decisiones de ahora para los resultados del mañana.

Los demás deberes de alta gerencia de acuerdo con este observador eminente de la dirección y de los directores, son por ejemplo establecer normas para las funciones reales, crear y mantener la organización humana, satisfacer las responsabilidades que conciernen a las relaciones que se tienen en el nivel más alto de una organización, tales como tratar con los clientes principales, proveedores o banqueros y participar en las relaciones públicas. No existe una manera ideal para que los altos directivos cumplan con sus responsabilidades pero en el caso de algunos directores el proceso de la planeación estratégica es una parte mucho más amplia del deber total que para otros.

1.4 PROCESOS DIRECTIVOS.

Marvin Bower sintetiza las lecciones de experiencias de directores efectivos y las describe en 14 procesos directivos que se enlistan a continuación:

Establecimiento de Objetivos.

Estrategias de Planeación.

Establecimiento de metas.

Desarrollar la filosofía de la compañía.

Establecer las políticas.

Planear la estructura de la organización.

Proporcionar el personal.

Establecer los procedimientos.

Proporcionar instalaciones.

Proporcionar el capital.

Establecimiento de normas.

Establecer los progresos directos y los planes operacionales.

Proporcionar información controlada.

Motivar a las personas.

Todos estos procesos sin excepción están de una u otra forma comprendidos dentro del proceso de la planeación estratégica formal.

Ahora hay que considerar que se distinguen dos formas de planeación estratégica:

La Planeación de anticipación intuitiva que es la que se desarrolla en la mente de una persona y puede o no resultar en una serie de planes escritos, con una perspectiva de tiempo relativamente corta y que se basa en la experiencia obtenida en el pasado, en el instinto, en el juicio y el pensamiento de reflexión de un directivo.

Y la Planeación Estratégica Formal que está organizada y desarrollada con base en una serie de procedimientos, es explícito en el sentido de que las personas saben qué es lo que pasa, se preparan manuales de instrucciones para explicar quién hará qué y cuándo y qué pasará con la información. Se basan en la investigación e involucran la participación de mucha gente.

Si existen genios intuitivos no se requiere de la planeación estratégica formal, ya que un director que ha tenido éxito con sus juicios intuitivos no aceptará fácilmente las presiones de un sistema de planeación formal.

Se dice que con un pensador intuitivo no puede haber planeación formal, pero la observación empírica demuestra que no es así, ya que en muchas organizaciones los dos acercamientos están relacionados. Un sistema formal puede y debe ayudar a los directivos a agudizar sus aportaciones intuitivas y anticipatorias al proceso de planeación.

Como conclusión, no existe un sistema de planeación el cual cada organización deba adoptar, los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa.

1.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SISTEMÁTICA

¿Qué es la planeación estratégica sistemática y por qué beneficia?

La planeación estratégica sistemática es fundamental cuando se trata de cumplir principalmente con las responsabilidades que se relacionan con la dirección de alto nivel, ya que permite formular preguntas importantes sobre la empresa u organización y dar respuestas precisas.

La Planeación estratégica formal genera una serie de fuerzas innovadoras así como medios que ayudan a tomar decisiones asertivas en una empresa.

Entre otras ventajas permite simular el futuro y esto motiva al ejecutivo a poner en práctica diferentes estrategias que no lesionarán a la organización ya que se realizan sobre el papel.

Se pone en práctica un enfoque de sistema... que comprende una serie de subsistemas por medio del cual se concibe a la organización como un todo, pero a la vez logra coordinar las partes que se relacionan dentro de una empresa, evitando la suboptimización de partes a costa del todo y da la pauta para que la dirección ponga atención a los aspectos más relevantes para la permanencia y logro del objetivo o misión de la empresa.

La planeación estratégica ayuda a establecer objetivos y brinda la estructura necesaria para la correcta toma de decisiones, una compañía al desarrollar objetivos, estrategias y políticas gerenciales proporciona una base para que los ejecutivos y directivos tanto de alto nivel como inferior puedan tomar sus decisiones.

La planeación estratégica está estrechamente vinculada con otras funciones directivas entre las que se encuentran coordinar así como suministrar el personal requerido en determinadas áreas, permite medir el desempeño, también facilita a la dirección disponer de reglamentos y normas que contemplen aspectos cuantitativos y cualitativos.

Algunos de los beneficios conductuales que se generan con la planeación estratégica son el logro de un canal de comunicación entre los diferentes niveles que tiene la organización. Permite brindar también capacitación a los directivos situación que se vuelve imprescindible que los ejecutivos formulen y contesten el tipo de preguntas que se relacionan con sus actividades.

Una planeación estratégica adecuada también permite lograr la participación del personal de la empresa y hacer que participen en el proceso de toma de decisiones y encontrar la oportunidad de desarrollar su creatividad.

Las direcciones que se distinguen por su eficiencia y siguen una planeación estratégica obtienen el beneficio de poder desarrollar sistemas de planeación que se adapten a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso directivo y logra obtener mejores resultados, algunas veces los planes pueden ser inútiles pero el proceso de planeación siempre se hace necesario.

Algunas de las limitaciones que pueden presentarse en la práctica son el medio ambiente ya que este puede resultar distinto a lo que se esperaba, puede presentarse resistencia interna por parte del personal, ya que se pueden originar mediante un nuevo sistema de planeación formal prejuicios en contra del mismo e impedir que éste sea efectivo.

Hay que considerar que la planeación siempre resulta ser cara: Se pueden presentar crisis momentáneas y hay que pensar que la planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina. La planeación es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación y capacidad analítica.

También puede ser ineficiente la planeación cuando se imponen limitaciones muy formales o ritualistas.

La razón por la cual algunas empresas no aplican el sistema de planeación estratégica formal es porque no la necesitan o bien no se dan cuenta de que la necesitan y otras se debe primordialmente a que son empresas pequeñas o porque les es muy difícil llevarla a cabo.

Dimensión Humana

La dimensión humana ocupa un lugar preponderante en la implantación de un plan.

Algunos eruditos en las reacciones humanas hacia el control dicen que la gente está más interesada en la búsqueda para establecer el orden sobre cuya base se puedan edificar sistemas satisfactorios de comportamiento en su relación interpersonal. ¿Por qué entonces se habla de la resistencia al control?. La

respuesta es que al cambiar de un grupo de relaciones interpersonales a otro se crean problemas de comportamiento. “Cualquier movimiento por parte de la compañía puede alterar el equilibrio social existente al cual se ha habituado el empleado y mediante el cual está definido su status. Esta interrupción, inmediatamente, será expresada en sentimientos de resistencia a las alteraciones reales o imaginarias en el equilibrio social”.

Existen muchos otros factores que influyen en las reacciones humanas hacia los controles. Se menciona que el grado de resistencia o aceptación tiende a variar de acuerdo con varios factores como el nivel de control en la jerarquía organizacional, el grado de participación al establecer las normas y al evaluarlas, la naturaleza de los sistemas de comunicación, la comprensión del sistema de control, cómo se evalúa el desempeño, cómo percibe la gente al sistema de control, las reprimendas y recompensas, el elemento de control y la calidad así como los estilos directivos.

Los controles de hecho pueden generar más resistencia que aceptación pero no siempre resulta así.

Por eso se requiere de que los directivos creen estrategias de control que se adapten a las características particulares de la organización, y de estas estrategias que ellos elijan dependerá el impacto que generará la motivación individual. Los Likert clasificaron los sistemas directivos de la siguiente forma: En un primer extremo se encuentran las fuerzas motivadoras que son preferentemente punitivas, es decir con sanciones, con amenazas, miedo y recompensas ocasionales.

En el otro extremo se tiene el “sistema 4”, el cual alienta el apoyo y el involucramiento individual en la implantación de la toma de decisiones. Las recompensas para la productividad se basan en un sistema de compensaciones desarrollado mediante la participación de las personas involucradas.

Existen sistemas de incentivos externos e internos, estos tienen su aplicación en donde se necesita mayor control en trabajos rutinarios, la estrategia externa puede ser preferida por la dirección y los empleados. Cuando los directores cifran su confianza en recompensas internas para motivar a la gente pueden perder el control sobre su comportamiento.

Para mala fortuna, no existe una fórmula sencilla para determinar la combinación adecuada de estrategias y lograr así la implantación óptima de planes, existen variadas alternativas y la que puede funcionar mejor en un ambiente en otro puede no ser efectiva.

1.6 DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE NORMAS DE CONTROL

No hay nada como estar lo más consciente posible del elemento humano y la forma en que le afectan los diseños de control.

En cuanto al panorama general de la participación en el diseño e implantación de los sistemas de control se puede mencionar que la cantidad de participación que es posible y deseable difiere entre los niveles directivos y los individuos involucrados. En el nivel superior directivo, en cada vez más compañías en la actualidad, encuentra una participación continua de ejecutivos en el proceso de toma de decisiones. En el nivel de supervisión el valor de participación es más limitado. El verdadero grado de participación depende fuertemente en el superior y el subordinado.

Los superiores no sólo deben ser capacitados y dispuestos a tratar con los subordinados sino que también deben de propiciar la oportunidad para hacerlo. En general, debe existir un entendimiento y confianza mutuos o de lo contrario la participación no será efectiva. Levinson hace una acotación al respecto y al hablar acerca de la dirección por objetivos, menciona:

“La razón es que aunque se les diga a las personas que tienen la oportunidad para establecer sus propios objetivos, de hecho tan sólo se les da una variedad limitada de oportunidades dentro de aquellas establecidas por sus superiores y a menudo deben modificar sus propios objetivos para satisfacer las expectativas directivas”. Levinston menciona que no se opone a que se le diga a la gente para qué se le paga y las condiciones de una promoción, sino al hecho de ser manipulada al pretender que esos objetivos sean necesariamente suyos o que los hayan establecido.

Un sistema efectivo de presupuestos requiere que los planes y presupuestos sean hechos y revisados en todos los niveles de la dirección, mediante una relación superior-subordinado frente a frente.

a) ESTABLECER LAS METAS

Varios estudios nos confirman el punto de vista de que existe una relación positiva entre la participación en el proceso presupuestal y la motivación para lograr las metas establecidas.

Lawer y Rhode sugirieron que la participación en el establecimiento de normas parece reducir la resistencia debido a varias razones importantes. La participación no siempre reducirá la resistencia aquí lo importante es que la participación tiene que ser percibida por la gente como apropiada, honesta y significativa.

Se podría cuestionar, si la participación al establecer las normas es tan importante, ¿por qué no se aplica de manera universal? Una razón es que los superiores no siempre confían en sus subordinados para establecer normas adecuadamente difíciles.

Por otro lado, no todas las personas quieren participar en el proceso de establecimiento de metas ni tampoco es siempre adecuado que lo hagan. Si se quiere reducir la resistencia hacia el establecimiento de metas, en la ausencia de la participación, es necesario que las metas sean claras, razonables y con sentido y que las recompensas estén fuertemente ligadas a la productividad para que exista un incentivo y así lograrlas.

Las personas tenderán a tratar de satisfacer normas en las cuales sus recompensas estén basadas porque es de su interés hacerlo así. Como resultado, es de suma importancia para los directivos establecer niveles “correctos”.

Si las metas van a ser consideradas como significativas por las personas, deben tener ciertas características; es decir, las metas deben enfocarse a áreas importantes de las necesidades organizacionales; deben expresarse en términos claros y operativos, la compensación debe estar ligada a la productividad en una manera comprensible.

Carroll y Tosi descubrieron que las metas difíciles estaban relacionadas a esfuerzos de logro de fuertes sólo entre aquellos directores quienes estaban

seguros de sí mismos, maduros y que relacionaban fuertemente su desempeño con el sistema de recompensas.

Las metas que no son claras tienden a ser resistidas o bien ignoradas porque las personas no saben lo que esperan de ellas. Las metas que son demasiadas precisas y dan a las personas poco o nada de campo de acción, al satisfacerlas, también pueden crear resistencia.

Las personas que han estudiado sistemas de control están de acuerdo en que las metas excesivamente altas o bajas no son motivadoras. Las metas que son difíciles, un poco agresivas, pero posibles tienden a ser las mejores.

Gran parte de lo mencionado en estas últimas líneas se relaciona con las medidas de desempeño contra la norma. Sin embargo, debe señalarse que cuando las recompensas externas están fuertemente relacionadas con el desempeño, las personas a menudo presentarán datos falsos si es posible bajo la razón de que a ellos les conviene.

Si la gente se siente manipulada por el enfoque que sitúa el valor de posiciones fáciles y difíciles alternadas o simultáneas para la motivación lucharán para conservar su autoestima.

Al medir la productividad, los individuos quieren que se evalúen los aspectos significativos de su comportamiento. Los sistemas de control son más respetados por los individuos cuando a ellos se les permite hacer correcciones en su desempeño antes de que alguien intervenga. Si las personas aceptan la meta de dicho sistema, entonces la realimentación en la productividad se ve como una ayuda para obtener una productividad adecuada.

Se puede concluir este aspecto enfatizando que el grado en el cual las personas se resisten o aceptan las direcciones para cambiar la productividad, varía enormemente con respecto al individuo y a lo que se controle.

“Los sistemas de control deben diseñarse y operarse con un amplio conocimiento de las consideraciones humanas que estén involucradas”(Tomasini, 1989, p.87)

El corregir los desajustes de la productividad está relacionado con el deber total de la dirección. Los directores pueden corregir la productividad mediante el cambio de medidas.

b) PLANEACIÓN DE LA VIDA PERSONAL.

¿Cuál es el beneficio que se puede obtener en la vida personal con la planeación?

Se expone en este contexto que la planeación estructurada promete la posibilidad de que uno pueda influir en su propio futuro. La clave para la planeación personal es saber dónde empezar. No existen objetivos comparables para las personas, pero la planeación comercial sugiere una posibilidad y esta es la maximización de la autosatisfacción durante la vida, y esto puede servir como punto de partida para la planeación de una vida. Para esto tenemos que identificar los principales elementos que deben de tomarse en cuenta al determinar la forma en la que se puede mejorar la autosatisfacción personal para toda una vida.

c) PLANES PERSONALES A LARGO PLAZO.

Para tal efecto habrá que establecer objetivos tentativos a largo plazo. Estas metas deberán representar fines razonables en vista de los conocimientos de un individuo acerca de él mismo y sus perspectivas.

Un fin inicial adecuado sería establecer objetivos por un período de cinco años, el cual es la perspectiva de planeación más típicamente utilizado por las empresas en el mundo.

Un segundo momento que hay que considerar es el análisis de la situación para las potencialidades y debilidades personales al igual que para las oportunidades y limitaciones del medio ambiente, la evaluación debería hacerse en los términos de tanto condiciones presentes con respecto a cada factor así como de perspectivas futuras.

Hay que afirmar los objetivos a largo plazo, entre más detallados sean los objetivos en este caso, más fácil va a ser encontrar las inconsistencias entre ellos.

Se deben también formular estrategias que permitan lograr este proyecto, una vez establecidos los objetivos, el proceso puede continuar con la identificación y evaluación de estrategias para lograr los primeros. Cada una de ellas por supuesto involucra las subestrategias en las que debe tratarse de que no sean demasiadas.

Hay un bosquejo de objetivos que se le conoce como sendero crítico, es un método para asegurar la credibilidad de las estrategias, es un tanto difícil y plantea que quizá no deba de ser intentado por las personas. Las estrategias deben evaluarse en términos de su credibilidad y esto dependerá por completo de las potencialidades, debilidades y perspectivas futuras de la persona.

Se mencionan cuatro requisitos importantes a considerar en el caso de una planeación personal.

- 1°. Debe escribirse el plan.
- 2°. Debe hacerse todo el esfuerzo para evitar detalles excesivos.
- 3°. Los planes deberán de ser factibles, es decir que los objetivos, estrategias y planes detallados deben ser realistas y dentro de lo posible.
- 4°. El plan debe revisarse y rehacerse una vez al año, o al menos cada dos años.

1.7 LA OPINIÓN DEL EJECUTIVO ACERCA DE LAS TÉCNICAS ANALÍTICAS PARA LA PLANEACIÓN.

El conjunto de técnicas de planeación contiene una gran variedad de métodos para ayudar a los directores a tomar decisiones. La variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativas automáticas, como son las fórmulas de resurtido de inventario.

Las técnicas no cuantitativas más antiguas incluyen la creatividad, el criterio, el presentimiento, la intuición y la confianza en la experiencia y las personas pueden usarlas de manera individual o colectiva. Otras técnicas no cuantitativas más antiguas incluyen cadenas y tablas de decisión sencilla, hacer la pregunta correcta, listas, costumbres, diseño de problemas, o pasos sencillos para resolver problemas.

1.8 USO DE MÉTODOS CUANTITATIVOS EN TOMAS DE DECISIONES

Dentro de los métodos cuantitativos más antiguos sobresalen los sistemas de contabilidad, balance general, estados financieros, etc.

Existen también los modelos basados en la computación, aquí se incluyen las técnicas matemáticas más modernas y la adaptación de técnicas antiguas a las computadoras. Hoy en día los modelos de simulación basados en la computación

son los modelos que más se usan en la planeación y los que han adquirido más popularidad son los financieros.

Hay otras técnicas, entre las que encontramos como alternas están métodos complejos que combinan diferentes técnicas. Por ejemplo, los análisis costo-beneficio, investigación de la ciencia social, sistemas de planeación corporativos y programas de presupuesto. En especial estas técnicas muy avanzadas crean problemas complejos acerca de su uso para los directores que no son expertos en esta rama.

Los Modelos basados en la computación no son muy usados debido a que en primer lugar muchas decisiones estratégicas no son apropiadas para la cuantificación, entre más importantes sean las decisiones y mayor el nivel en la organización, donde se tomen, menor será la influencia de los datos cuantitativos en el resultado.

Los modelos son generalmente de una dimensión, en el sentido de que se enfocan sólo en cifras económicas; mientras que las decisiones tomadas en niveles más altos deben tomar en cuenta factores no económicos, los cuales, por lo general, son más importantes en la decisión que los económicos.

Aún cuando la persona que toma las decisiones establece tomar decisiones racionales basadas en la escala de valores que él elija usar, existen problemas al ser racional, Janis y Mann, hablaron en su libro acerca de un número de fuerzas psicológicas que pueden producir cálculos erróneos como defensas cognoscitivas, ansiedad de situación, aceptación de advertencias que provocan temor, obediencia a la autoridad y otras.

En segundo lugar, los directores generalmente no se enfrentan a elecciones sencillas que pueden resolverse con cifras concretas.

Las elecciones involucran frecuentemente los intercambios simbólicos, la resolución de los cuales por lo regular demanda una mezcla de consideraciones cuantitativas y cualitativas.

En tercer lugar, los directores se enfrentan con gran inseguridad. Ninguno puede prever el futuro con seguridad. Generalmente hablando, entre más importante sea la decisión menos seguro será el resultado por lo regular se tiene esta dinámica.

En cuarto lugar, los directores no dedican tiempo a participar en la creación del modelo y como resultado tienden a desconfiar en el resultado del modelo, encontrándose en situaciones muy apremiantes y bajo presiones, existe poco incentivo para que se involucre en el desarrollo de un modelo computacional.

En quinto lugar, los altos directores tienden a confiar más en su propia intuición que en modelos matemáticos.

En vista de dichas consideraciones no es de sorprender que los altos directivos estén a favor del modelo de simulación para explorar alternativas.

Al preguntarnos si se deberá usar con más frecuencia los modelos basados en computación la respuesta es afirmativa y la razón es porque estos pueden ser ingredientes importantes en decisiones para las cuales están diseñados para ser útiles y en vista de la creciente preparación de directores que se familiarizan con cursos computacionales, pero el grado en el cuál serán usados dependerá invariablemente en la manera en la cual los directores los utilizan.

Se sugiere por otro lado:

No subestimar la importancia de técnicas no cuantitativas antiguas.

No subestimar el poder de técnicas cuantitativas antiguas.

No subestimar el poder de técnicas cuantitativas modernas, así como el poder de herramientas cuantitativas modernas.

Determinar cuál y cuánta información se necesita.

Determinar cuándo se necesita la precisión en la evaluación.

Asegurarse de que al crear los modelos computacionales los directores que van a usar los modelos participen en su creación y entiendan por completo sus usos.

1.9 ENFOQUES ALTERNATIVOS DE PLANEACIÓN

En lo que se refiere a los enfoques alternativos de planeación, estilos cognoscitivos y valores se concibe que existen diversos enfoques alternativos dentro de la planeación:

Existe el enfoque oportunista Empresarial en el que el director investiga el medio ambiente para descubrir nuevas oportunidades de productos e inversiones que

favorezcan a la organización y se dispone a tomar decisiones de alto riesgo, este tipo de planeación se encuentra en organizaciones pequeñas.

Existe también un enfoque de creciente solución precipitada en donde no se tienen objetivos a largo plazo, se desarrollan durante el proceso de evaluación de políticas alternativas, en el cual se considera un número reducido y las que difieren de las políticas existentes, el problema se analiza y se redefine y las decisiones son tomadas paso a paso, existe una actitud de espera y observación.

Tenemos el enfoque de adaptación, en el cual los directivos toman decisiones estratégicas para modificar después mediante decisiones sucesivas, esto involucra una disminución y redefinición de la decisión básica, el análisis procede de una serie de decisiones y realimentación en las etapas.

Aunque existe una combinación de modelos el modelo oportunista empresarial parece ser el más común, en el desarrollo de propósitos básicos y misiones se adopta la solución precipitada y el enfoque de adaptación se contempla en una planeación sistemática formal.

Los Estilos cognoscitivos se refieren principalmente a las maneras distintas que emplean los directivos para recopilar y evaluar la información.

En orden de aparición se tiene el estilo perceptivo que se familiariza con series de patrones, sistemas, busca patrones y se ubica más en lo general que en lo particular. El Receptivo que fija su atención en detalles, examina hechos clave individuales pero no los ajusta a patrones conceptuales insiste en un examen completo de los datos antes de tomar una decisión.

El estilo intuitivo, evita comprometerse hasta el último momento de la decisión busca información adicional y redefine el problema pero depende de presentimientos y señales para concluir.

El estilo sistemático examina los datos de forma estructurada. Da soluciones en forma lógica, examina y descarta alternativas buscando un método racional y defiende la solución con base en lo racional del método.

La intuición a su vez contempla tres variantes:

Una como reacción a un fenómeno repentino.

Intuitivo – anticipatorio, que establece objetivos a largo plazo para tomar decisiones.

La reflexión no guiada en la que el director percibe la necesidad de hacer algo pero sin tener la seguridad el proceso mental que realiza es examinar sucesos y generar las posibles respuestas.

Estas pueden emplearse por un mismo director en situaciones distintas y en diferentes partes del proceso de planeación.

En cuanto al sistema de valores de un sujeto se establece que éste comprende las metas, las aspiraciones, los intereses, las actitudes y la filosofía personal.

Los valores son en sí hábitos que un sujeto posee hacia los diversos fenómenos que se le presentan y se considera como el criterio que va a determinar la elección entre diferentes alternativas, estos valores cambian lentamente pero se consideran permanentes y se ordenan de acuerdo a la prioridad de la persona. Además es la parte más significativa ya que en ella confluyen todas las acciones y en la toma de decisiones. Los valores de los directivos de alto nivel influyen en la planeación de una organización.

Manual de Planeación Estratégica.

La planeación estratégica es “el conjunto de contribuciones que se encaminan a la orientación general de una empresa” (Ogliastri, 1993,p.73)

El propósito de la estrategia en la administración radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Pero para poder lograr este propósito establece ciertas técnicas como son las matrices de evaluación así como la planeación de productos y mercados de la empresa.

Para poder situarnos en lo que considera Ogliastri debemos en primer término conocer lo que es una matriz. Mediante una matriz se logra evaluar o determinar la participación que en el mercado registra un producto de una empresa. Esto viene a significar si el producto tiene una participación baja o alta en el mercado.

Hay asimismo factores que determinan esta participación como son el crecimiento de la demanda ya sea alto o bajo,

La matriz que más impacto ha logrado en el mundo empresarial es la matriz de perspectiva del crecimiento general de la demanda y de ciclo de vida del producto

que fue desarrollado por el Grupo Consultor de Boston en los Estados Unidos. Este contempla algunos aspectos como son:

La curva de experiencia, que se define como el porcentaje de disminución del costo unitario al duplicar la producción. Es importante este aspecto porque el porcentaje del mercado es considerado como una variable de acción fundamental del gerente.

Se mencionan algunos consejos estratégicos para las empresas o productos los cuales hay que tomar en cuenta entre ellos se enlistan los siguientes;

- a) La Expansión
- b) La innovación en el producto.
- c) La reestructuración
- d) La innovación en el mercado.
- e) La Diversificación.
- f) La Liquidación.

Asimismo se deben tomar en cuenta algunas alternativas u opciones estratégica en la conducción de ciertos negocios como son:

Un desarrollo gradual.

Un desarrollo agresivo.

Un desarrollo selectivo.

Mantener esa actitud agresiva en el mercado.

Probar la viabilidad.

Y por último desinvertir o liquidar.

En lo que respecta a la matriz del ciclo de vida Kotter le llama producto-mercado en la que sostiene que todo producto tiene tres etapas: la etapa inicial o de introducción del producto, la etapa de madurez y la etapa de decadencia.

El ciclo de vida de una empresa se relaciona con las necesidades de inversión de manera directa y para el diseño de una estrategia es conveniente pensar en las posibilidades de expansión y de liquidez.

Aquí nos encontramos con que el grupo Consultor de Boston establece unas variables sobre la fortaleza de una empresa o posición competitiva que la define en cinco categorías:

1. - Dominante
2. - Fuerte.
3. - Favorable
4. - Sostenible
5. - Débil.

Existe también un portafolio de productos dependiendo de la empresa que se trate en cuestión. Un conglomerado o empresa define su estrategia por la localización de las empresas en la matriz y un portafolio de productos puede hallarse equilibrado o desequilibrado donde se interpreta que un portafolio equilibrado será aquel que tiene empresas en diferentes partes de la matriz, que le permiten equilibrar el nivel de riesgos, de inversiones, de utilidades, de liquidez y de crecimiento.

Por último se abarca en este contexto el proceso de planeación que sigue una empresa para diseñar un programa de planeación estratégica y se sugieren algunos pasos tendientes a lograrlo:

- I La formulación de la filosofía general de la empresa.
- II. Formulación estratégica que abarca el analizar los factores externos, los escenarios alternativos que se presentan en el desarrollo de la empresa, así como los aspectos internos de la misma como son los objetivos de la corporación y los imperativos estratégicos.
- III. Se definen las unidades estratégicas de los negocios.
- IV. Se acomete la formulación de la estrategia la cual se intercambia y se negocia con el nivel inferior.
- V. Se consolida el compromiso de las áreas funcionales con las acciones estratégicas propuestas por los negocios.
- VI: Se da en el mismo proceso, pero perfilándose hacia arriba.
- VII. Se entra de lleno al establecimiento de programas estratégicos y a la determinación de la secuencia de acciones en los tres niveles establecidos y se evalúa y se aprueba en el nivel corporativo, y finalmente se entra a la presupuestación que es también una herramienta de la planeación. claro que siguiendo de manera adecuada cada uno de los procesos y sus etapas.

Como todo, existen ciertas limitaciones con las que se enfrenta la planeación estratégica en las empresas.

Es útil en empresas diversificadas, es decir que producen varios productos.

Se puede utilizar sólo para organizar un conglomerado.

Es un proceso largo y las expectativas se pueden perder en el proceso.

Se debe contar con la suficiente información interna o externa para desarrollarla.

Se debe tener pleno conocimiento del mercado para aplicarse.

La determinación de la estrategia depende de una adecuada y precisa clasificación de la empresa dentro de la matriz.

Debe considerarse la estructura y la cultura organizacional.

El aspecto gerencial es vital en la orientación de una empresa a largo plazo y se requiere de la habilidad de ejecución de funciones de organización y de liderazgo.

Es difícil precisar donde se sitúan en un producto la curva del ciclo de vida y esto trae como consecuencia que se pueden perder oportunidades de expansión y de renovación.

Como podemos ver, las dificultades que enfrenta una empresa para salir adelante y sobrevivir en una sociedad cambiante la obliga a analizar constantemente su participación en el mercado, de la misma forma nuestras instituciones educativas pueden retomar todos estos aspectos que aplicados en su debida medida pueden lograr un mejor aprovechamiento de recursos tanto materiales como humanos para lograr el propósito educativo para el cual están formadas, si bien es cierto estos puntos son aplicables más concretamente a la venta de productos y al éxito comercial, no menos cierto es que la Educación debe ya de convertirse en una empresa que esté consciente tanto de sus limitaciones así como de su capacidad para poder lograr un cambio radical en sus clientes que en este caso serán los alumnos que tarde o temprano tendrán que enfrentarse a un mercado cada vez más competitivo y con adelantos tecnológicos que lo tienen en visible desventaja ante otras naciones.

Capítulo 2

CALIDAD TOTAL

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD TOTAL.

Para Hernando Mariño la Planeación estratégica de la calidad total tiene tres sentidos:

Lo estratégico es el comprometimiento de los recursos vitales de la empresa para su supervivencia en el futuro.

Su mayor impacto tiene que ver con las decisiones acerca de en cuáles negocios la empresa ha de competir y cómo debe comprometer sus recursos entre tales negocios.

Por sí sola no es suficiente para establecer una cultura de la calidad total.

Una definición más precisa de planeación estratégica de calidad total nos dice que es el proceso gerencial dedicado al cumplimiento de la misión, la visión y la política de calidad total de la organización concentrando y desplegando 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 portafolio de productos definido.

2.1 MODELO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Este modelo consta de cuatro fases:

Fase 1. Pensamiento Estratégico.

Fase 2. Planeación del Portafolio

Fase 3. Plan estratégico de mejoramiento de la Calidad.

Fase 4. Planeamiento Operativo.

Estas fases se consideran secuenciales y cíclicas.

Defiende Hernando Mariño la postura de que la calidad total se logra con la eficacia y la Eficiencia.

En la fase 1 del pensamiento estratégico la propuesta es que la Alta Dirección de la empresa o el Consejo de Calidad establezcan la misión empresarial, la visión y la política de calidad.

En la Fase 2 Planeación de Portafolio la empresa define los productos y los mercados que piensa atender, analizando su posición competitiva en cada uno de ellos, identifica dónde están sus debilidades, cuáles son sus fortalezas y las oportunidades que se le brindan para mejorar su posición.

La Fase 3 contempla el plan estratégico de mejoramiento de la calidad. El consejo de Calidad aquí determina los factores de mejoramiento vitales para cumplir la misión y la política de calidad para alcanzar paulatinamente la visión dentro del portafolio de negocios. Precisamente el método para identificar y definir los objetivos vitales de mejoramiento es el de escuchar las seis voces:

La Voz del Cliente externo.

La Voz de la Comunidad.

La Voz de las Mejores Empresas.

La Voz de los Empleados.

La Voz de los Dueños.

La Voz del Proceso.

La fase 4 y última etapa de este modelo es el planeamiento operativo, en el cual se hace un despliegue o desdoble de los objetivos vitales de mejoramiento a toda la organización para unirlos con los objetivos operacionales de corto plazo y con los planes de acción específicos al más bajo nivel operativo.

El plan operativo que se obtenga puede llegar a tener un alcance hasta de dos años ; debiéndose señalar de manera clara quién va a hacer qué, cuándo, dónde, cómo y por qué además de contemplar cuánto tiempo va a demandar el esfuerzo. El Consejo de Calidad integrará el plan estratégico de calidad total y dará el visto bueno a los objetivos a corto plazo de cada departamento, establecerá los proyectos y objetivos de mejoramiento que demanden una participación interfuncional, pero será responsabilidad de cada área desarrollar y revisar los avances mensuales y trimestrales con la supervisión del director del área.

“La planeación estratégica de la calidad total procura maximizar los objetivos estratégicos enfocados en la satisfacción del cliente, desde el presidente hasta la base de la empresa”(Mariño p.65, 1989)

2.2 ¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS QUE NOS OFRECE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD TOTAL?

Toda la Organización define para sí el rumbo a seguir.

Se alinea toda la organización en una sola dirección.

Se establece un compromiso concreto entre los objetivos vitales y los recursos disponibles en todos los niveles de la jerarquía.

Constantemente 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 del año 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.

2.3 EL MÉTODO DEMING

Entrando más de lleno al concepto de Calidad Total, hemos de referirnos a William Edwards Deming. Dentro de los antecedentes del método Deming se encuentra su participación en la Segunda Guerra Mundial mediante su especialidad de control de calidad. En un principio no hablaba de calidad, sino de gestión, se presentaba en un principio como "asesor de estudios estadísticos", posteriormente junto con Schewhart trabaja en nuevas aplicaciones de la estadística.

Una idea concreta es la que hace la diferencia, de acuerdo con Deming "la gestión es la diferencia clave" para lograr el éxito en una empresa es necesario incrementar la calidad de los bienes y servicios para mejorar su productividad y generar consumidores leales.

La relación que guarda la eficiencia gerencial con la calidad es tan estrecha que los directivos que sólo manejan cifras tangibles comienzan a aferrarse a todo cuando la calidad y los beneficios disminuyen y en lugar de ver otras alternativas recurren a la reducción de costos que en realidad viene a ser una inversión negativa, aquí se pone de manifiesto que con esta actitud la eficiencia gerencial se vuelve en incompetencia por no comprender la relación entre calidad y ganancias. Lo correcto sería pues introducir nuevos productos, mejorar la distribución y apoyar a la clientela.

Hay que considerar que un gerente con una correcta gestión de calidad puede introducir bienes no defectuosos a más bajo costo que un gerente que piensa que cuesta más crear productos de calidad que bienes o servicios deficientes o inferiores. Y aquí precisamente es donde toma su lugar la posición de Deming ante las teorías de gestión, Deming se opone radicalmente con la gestión por objetivos que plantea Peter Drucker, a esta gestión se le considera también la del sistema de méritos. Drucker sostiene que este sistema de méritos es necesario para hacer que el personal trabaje más y mejor, dando como consecuencia que exista mayor productividad y beneficios. Pero Deming considera que esto no resulta, que el máximo rendimiento del personal no es el camino para salir de la crisis, ya que se llega a operar con el mismo sistema para producir más con menos, que presentan como un caso común que no se logran ciertos objetivos por la falta de recursos.

Las compañías que siempre toman en cuenta la calidad tienen altos y crecientes niveles de productividad y gozan del respeto de sus clientes y competidores.

No obstante existen gerentes con la idea de que los causantes de la debacle de una empresa son los trabajadores cuando éstos no pueden cambiar el sistema, ya que sólo la dirección de la empresa puede hacerlo, por lo contrario, la empresa debe lograr que la contribución del trabajador se convierta en parte integrante del proceso de mejora.

Precisamente, como dice Deming "¿dónde se hace la calidad?" Y la respuesta es "en la sala de reuniones de la junta directiva". Y para enfatizar esta respuesta, tenemos que considerar las diferencias de criterio más importantes entre la mayoría de las organizaciones convencionales y las organizaciones que aplican el método Deming, por mencionar algunas.

Método estándar

Método Deming.

La calidad es costosa

La calidad abarata los costos.

La supervisión es algo clave para la calidad

La supervisión está de más.

Los expertos en control de calidad y los

La calidad se planea en la junta.

Inspectores pueden garantizar la calidad

El trabajador es responsable de los defectos

La mayoría de los defectos se originan en el sistema.

El proceso de fabricación puede ser
Optimizado por los expertos externos
Ningún cambio posterior en el sistema.
Ningún esfuerzo del trabajador.

El proceso jamás se puede optimizar;
siempre se puede mejorar.

El uso de normas de trabajo, cuotas y
Metas puede contribuir a la productividad

es necesario eliminar todas las normas
y cuotas de trabajo.

El temor y la recompensa son métodos
eficaces para motivar.

el temor conduce al desastre.

Método Estándar

El personal se puede considerar como:
mercancía:
adquirir más cuando es necesario y
prescindir del mismo cuando no lo es.

Premiar a los que más rinden y castigar a
los peores.

Conduce a una mayor productividad y
Creatividad.

Comprar a los más bajos costes

Oponer a los proveedores entre sí

Cambiar frecuentemente de proveedores
Únicamente sobre la base del precio

Los beneficios se logran manteniendo los
ingresos altos y los costes bajos

El beneficio es el indicador más importante
de una compañía.

Método Deming

hay que hacer sentir seguro al
personal en sus puestos.

La mayor parte de las variaciones
son provocadas
por el sistema.

Comprar a los proveedores
comprometidos con la calidad.

Cooperar con los proveedores.

Invertir tiempo y experiencia
va a ayudar a los proveedores a
mejorar la calidad y los costes.

Desarrollar una relación a largo plazo
con los proveedores.

Los beneficios son generados por
los consumidores leales..

Dirigir una compañía únicamente
sobre la base del beneficio es como
conducir sólo por el espejo retrovisor.
Le indica dónde ha estado pero no
hacia dónde va.

La mejora de la calidad y la productividad no se limita a las operaciones de fábrica. La mayor ventaja que ofrece el método Deming de gestión puede observarse en el sector de los servicios y todo se reduce a que aquellas empresas que desarrollan su personal y la organización con un compromiso a largo plazo tendrán una mayor posibilidad de éxito que aquellas que trabajan sobre la base de las necesidades a corto plazo. Esto es que los errores de la dirección terminan siendo pagados por los trabajadores.

Para comprender mejor la teoría de gestión de Deming, hay que destacar la relación que subsiste de los cuatro postulados:

2.4 LOS CUATRO POSTULADOS DE DEMING

Primero. La calidad y los costos pueden ser mejorados de manera permanente.

Segundo. Deming destaca la diferencia que existe entre el punto de vista tradicional de calidad y menciona que para comprender mejor el término calidad se debe de considerar el punto de vista del consumidor, asimismo resalta a la uniformidad como un componente importante de la calidad.

Tercero. Debe darse cabida a la variación de sistemas, ya que la variación es un fenómeno natural.

Cuarto. Antepone a la cooperación como un elemento decisivo que va a conducir a la mejora del servicio o del producto.

Estos cuatro postulados servirán de base para lograr una transformación en una empresa.

Para Deming la calidad se logra cuando los costes bajan y esto provoca una reacción en cadena y al disminuir los costes se eleva la productividad y toda empresa con costes más bajos puede trasladar parte de sus ahorros al consumidor bajo la forma de un abaratamiento de los precios. Además es en cadena ya que los clientes de la compañía obtendrán todas las ventajas: mayor calidad a menor precio. Esto a su vez le permitirá a la empresa captar nuevos mercados y permitirá también afianzar a la empresa y generar mayor cantidad de empleos.

Una de las ideas más importantes fue la del ciclo de mejora sostenida que se basa en los conceptos expuestos anteriormente por Shewhart, el famoso ciclo de cuatro etapas.

La primera que habla de planear un cambio de todo lo que se intenta mejorar.

La segunda que es llevar a la práctica el cambio a una pequeña escala.

La tercera que comprende comentar y analizar los resultados.

Y la cuarta que primordialmente se ocupa de hacer un análisis exhaustivo de los resultados y en ésta se determina lo aprendido del cambio.

Siguiendo la teoría de gestión de Deming, se debe adoptar un cambio en la forma de dirigir, eliminando evaluaciones anuales al personal, la remuneración por méritos, la gestión por objetivos. Sugiere trabajar con los proveedores buscando la calidad en lugar de la competencia despiadada de precios. Pero principalmente mejorar la calidad y los costes de manera constante, ocupándose del proceso, perfeccionándolo y desterrando el temor de la organización.

El llamado de Deming es claro, eliminar cualquier evaluación periódica al personal en cualquier forma incluyendo la evaluación por méritos, gestión por objetivos o incentivos por rendimiento.

Es así que Deming desarrolla una serie de principios para generar una transformación total en el estilo de gestión que denomina los catorce puntos, estos constituyen una guía de orientación para la completa transformación de una compañía de una fase a otra, este cambio incluye también sus métodos.

2.5 LOS CATORCE PUNTOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL ESTILO DE GESTIÓN.

Deming sugiere incluso algo nuevo, "tenemos que volver a formar al individuo"(Aguayo, 1993, p.156). "Para que una empresa mejore los individuos tienen que estar a gusto, trabajar sin temor, y con entusiasmo por su tarea"

Estos catorce puntos son:

1. Crear un propósito constante hacia la mejora del producto y del servicio con el objetivo de llegar a ser competitivos.
2. Adoptar la nueva filosofía las direcciones deben estar conscientes del desafío, aceptar sus responsabilidades y asumir el liderazgo para el cambio.
3. Dejar de confiar en el control masivo para obtener calidad, incorporar la calidad al producto en primer lugar.

4. Eliminar la práctica de adjudicar los negocios sobre la base de los precios.
5. Perfeccionar constantemente el sistema de producción y los servicios a fin de mejorar la calidad y la productividad.
6. Instituir el entrenamiento en las tareas.
7. Desarrollar el liderazgo. El liderazgo empresarial necesita un reacondicionamiento, lo mismo que la directiva de producción.
8. Deseche el temor, de modo que todos puedan trabajar eficazmente para la compañía.
9. Derribe las barreras entre los departamentos.
10. Eliminar los eslóganes, advertencias y los objetivos, exigiendo nuevos niveles de productividad o ningún fallo.
11. Eliminar los regímenes (cuotas) de trabajo a nivel de fábrica. Eliminar la (gestión por objetivos) Sustituirlos por un liderazgo eficaz.
12. Derribar las barreras que impiden a los operarios así como a los directivos y técnicos sentir orgullo por su destreza.
13. Implementar un vigoroso programa de entrenamiento y auto superación.
14. Hacer que todo el personal de la compañía coopere para lograr la transformación. Es decir, la transformación debe ser una tarea de todos.

El primero de los catorce puntos requiere de una compañía que reconozca y aclare su propósito u objetivo, y que mantenga su enfoque tanto cuando haya buenos tiempos así como cuando los tiempos sean malos.

Tratando de transferir este primer punto al entorno educativo en el que me desenvuelvo esto implica que no sólo en el ámbito interno de la oficina de SIIEP Sistema Integral de Información para Escuelas primarias de la Dirección Operativa No. 4 de Educación Primaria sino en cada nivel jerárquico se retome cual es la misión o el propósito que pretende alcanzar cada área. Esto permitirá consolidar su buen desempeño y brindar un servicio óptimo.

El segundo punto exige que una compañía acepte la nueva filosofía económica, tener un control no significa inspeccionar, supervisar, control debe significar conocimiento de la variación y de los procesos, entrenamiento y formación que sean permanentes y entusiasmo por la labor que se desempeña. Esto conlleva

también a asumir un liderazgo de cambio no estableciendo políticas fiscalizadoras o coercitivas, desafortunadamente en instituciones públicas como es el caso las Direcciones operativas o bien oficinas de apoyo técnico y administrativo no se ejerce esa política de cambio, situación que genera en el trabajador una actitud un tanto indiferente ante la tarea que desempeña.

Debe de romperse de acuerdo con Deming con las barreras entre departamentos, ya que esto se traduce en una mejora de la calidad y el rendimiento superior del producto o servicio que se proporcione, además de un mayor beneficio y satisfacción que se reflejarán en el consumidor.

En el punto número 5 se habla de perfeccionar constantemente el sistema de producción y los servicios, en el plano de la labor que desempeño me he podido dar cuenta que ese sistema de perfeccionamiento no logra consolidarse debido a que no se es consistente ni en el ámbito administrativo ni en el ámbito técnico, la problemática que enfrenta el sector educativo es que se da esa intención, implementando cursos, proporcionando recursos pero no se continúa con el seguimiento en ocasiones por una falta de consecución a veces atribuible al trabajador, empleado u operador y en ocasiones a causa de cambio de políticas originado por cambio de autoridades o jefes de área que la mayoría de las veces llegan a ese nivel sin la preparación necesaria, es decir no existe una promoción a determinado nivel jerárquico sustentado en la preparación profesional o la experiencia en el área específica para la ocupación del puesto gerencial.

El punto número 7 aborda el concepto de liderazgo. Sin un buen liderazgo no es posible el cambio de cultura que se requiere y en consecuencia no alcanzaremos nunca los objetivos de calidad, oportunidad y costos que se demanda.

El principal reto de un líder es lograr que todos los individuos que integran la organización participen activamente en el logro de los objetivos institucionales integrando en lugar de un YO un NOSOTROS. El líder tendrá en primera instancia que definir una visión y una misión para que estas se internalicen en una organización que busca un cambio o unos objetivos de calidad a alcanzar. En el liderazgo para la calidad, el jefe trabaja en función de los clientes y las necesidades

de sus colaboradores. Estas necesidades, según el Dr. William Byhami (del libro “Zapp”) son:

- a) Objetivos claves, valores y medidas de desempeño.
- b) Entrenamiento en habilidades específicas.
- c) Recursos adecuados.
- d) Dar realimentación, motivación y reconocimiento.

Trasladando todas estas características que se nos plantean al sector educativo nos enfrentamos a una situación difícil ya que poder contar con los recursos necesarios será siempre un verdadero conflicto y si en segundo término, difícilmente podemos asegurar que la persona que sea asignada a un cargo como Director operativo o como jefe de área o en el ámbito escolar a supervisor o director de un plantel cuente con al menos algunas de las características que se requieren para cubrir el perfil que se pretende lo único que puede augurarse es que no se puedan cubrir las expectativas aún cuando los propósitos estén plenamente definidos. Esta visión no pretende ser pesimista, considero que es realista y corresponde a cada uno de los que nos encontramos inmersos dentro de esa infraestructura y aportamos nuestro grano de arena por dar lo necesario y algo más por cambiar todo este esquema que se aprecia un tanto desolador.

El punto número 11 contempla eliminar las metas numéricas, a este respecto sexenio con sexenio el objetivo del gobierno y de nuestro sistema educativo ha sido manejar cifras y porcentajes que convengan de que se le va ganando terreno al analfabetismo y que cada vez más niños se han visto favorecidos por la inclusión a un sistema escolarizado, pero quizá no se ha logrado que exista una verdadera preocupación por la calidad de este servicio y de todo el aparato burocrático que lo forma.

Otro de los puntos, el número 13 aborda el implantar un vigoroso programa de entrenamiento y superación, aquí hemos de mencionar que al sector magisterial una de las propuestas de auto superación quizá no ha logrado incidir de una manera precisamente motivadora y me refiero en concreto al sistema de promoción denominado carrera magisterial o escalafón que probablemente no coincida con

las políticas de Deming, y no logre hacer que todo el personal de la organización coopere para conseguir esa transformación.

Dentro de la filosofía de Deming se advierte el crear un propósito hacia la mejora del producto y el servicio con el objetivo de llegar a ser competitivos, consolidar la empresa y proponer empleos. Otro aspecto de la filosofía de Deming radica en que no se deben abordar problemas a corto plazo. La preocupación por el beneficio a corto plazo debe equilibrarse con la visión a largo plazo del propósito de la empresa.

Los empresarios deben centrarse en la calidad (desde el punto de vista del consumidor) y no concentrarse en los márgenes de beneficio y en la participación en el mercado.

Dentro de esta filosofía del cambio de Deming también se menciona aceptar las responsabilidades y asumir el liderazgo para el cambio.

Una de las máximas de Deming sostiene: "con cooperación, conocimiento y confianza se puede llegar a ser invencible"(Aguayo, 1993, p.167)

Entre otros planteamientos Deming sostiene que la productividad y la riqueza provienen del esfuerzo de todos y de su aprovechamiento del intelecto. La organización y su estructura son importantes-contribuyen al esfuerzo de los individuos en una causa común-pero las partes que lo integran deben ser vigorizadas para aprovechar su capacidad intelectual.

Al expresar Deming "haga que todos en la compañía cooperen para lograr la transformación. La transformación está en todos" (Aguayo, 1993, p. 263). Este planteamiento da la idea de que para mejorar el rendimiento, cada parte de la organización tiene que mejorar, ya que al mejorar los resultados en un área mejoran necesariamente los resultados del conjunto.

2.6 LA COMPETENCIA

Deming considera que la competencia puede y debe ser reemplazada por la cooperación y esto resulta algo difícil de comprender y aceptar para mucha gente.

Los economistas y los asesores empresariales hablan constantemente acerca de los beneficios de la competencia, como si eso no planteara dificultades. Hoy gran

parte de la justificación de la competencia se confunde en nuestro lenguaje. Utilizamos la palabra “competir” para expresar nuestra participación en casi todas las actividades.

Un ejemplo que demuestra que la competencia puede ser un recurso de mejora es precisamente la producción de automóviles. Una empresa puede lanzar un producto, y las ventas de ese producto pueden no debilitar las ventas de otras compañías. Esto es que un producto puede agrandar el mercado, sin incidir negativamente en las ventas de sus “competidores”. Quizá se podría decir que todos los fabricantes son ganadores si cada uno de ellos obtiene un discreto beneficio y satisface a sus consumidores. La mejora en la mayoría de los casos no necesariamente es provocada por la competencia, en el caso de la industria automotriz tanto las empresas japonesas como las norteamericanas se guiaron por los métodos de Deming. Lo que hizo posible el perfeccionamiento de la industria y la competencia fue un cambio en la manera de administrar. Lo que hizo la competencia fue concentrar la atención de los fabricantes en que había un reto que enfrentar.

Esto no exime de que la competencia nos haga descubrir una mejor alternativa. En ocasiones se recurre a considerar como sinónimos competencia y mejora, pero en el extremo de la competencia, la mejora tiende a no producirse.

Adam Smith considera que el precio de un monopolio es siempre el más alto, y que la competencia con el tiempo conduce a precios más bajos. E incluso va más lejos, expresando que si es bueno que existan dos competidores es todavía mucho mejor que sean veinte; es decir cuanto más sean mejor será, mediante algunos ejemplos, Deming al respecto debate este planteamiento sosteniendo que la cooperación casi siempre conduce a la disminución de los costes, la mejora de la calidad y la satisfacción del consumidor.

Desde el punto de vista de Smith la competencia siempre conduce al abaratamiento de los precios, y la cooperación de cualquier tipo conduce a una confabulación para aumentarlos. Mediante algunos ejemplos vertidos por especialistas en el tema se demuestra que hay más alternativas disponibles cuando los productores o comerciantes cooperan.

Aquí no podemos dejar de lado la denotación que ocupa la palabra competencia acompañada de las preposiciones “con” y “contra”.

En la competencia “con” la finalidad es mejorar, se logra la destreza y el espíritu de equipo, en este caso los compañeros de equipo y competidores se ayudan mutuamente para mejorar.

En la competencia “contra” el objetivo es ganar y sólo ganar, y derrotar al contrincante a costa de lo que sea, la mira está siempre en el contrincante e incluso el miedo a perder es un subproducto de la misma.

En la competencia “con” la cooperación se encuentra implícita, como parte integral del proceso, no debemos olvidar que el objetivo de una compañía puede y debe ser el consumidor, por lo que debe tratar de mejorar constantemente sus productos, su personal y sus sistemas. Deming sostiene pues que si dos empresas se ayudan mutuamente ambas progresan y ofrecen un mejor servicio al consumidor que a final de cuentas es el beneficiario.

La Cooperación

Por cooperación declara Deming “quiero expresar que todos mejoran. Y me refiero a todos” para Deming en la cooperación no hay un perdedor y un ganador, lo considera un pacto entre ganadores. Un motivo por el cual la cooperación es tanto más efectiva que el estilo competitivo es porque en muchas circunstancias las partes tienen metas comunes, y las posibilidades de ganar a expensas de la otra son muy escasas comparadas con los beneficios que obtienen una de la otra.

Aquí si transferimos las teorías de Deming nos daremos cuenta no sólo en el ámbito empresarial sino también en el sector educativo privado y público que aún cuando no se puede decir que exista una perfecta armonía entre la educación privada y la educación pública podemos decir que ambas cumplen la función de satisfacer una necesidad imperiosa que es educar. Incluso la iniciativa privada en el rubro educativo ha dado la pauta para que la educación pública vaya adquiriendo un nivel competitivo en el contexto, anteriormente las escuelas privadas promocionaban la inclusión de la computadora y nuevas tecnologías en el aula, ahora las escuelas públicas poco a poco han ido avanzando en la adquisición de recursos tecnológicos que atraigan una mayor matrícula, situación que quizá no se presentaría si no

existiera la competencia, esto trae también aparejado el hecho de que quienes realicen su labor educativa en estos centros educativos también pongan de su parte para satisfacer a los clientes que a final de cuentas serán los beneficiados. Las compañías y los individuos tienen que tener libertad para ofrecer sus productos y servicios pero esa libertad no quiere decir competir contra alguien ya que para servir a un cliente o consumidor, no hace falta derrotar a un competidor, como lo menciona el texto, el mejor servicio al consumidor surge de la destreza y del orgullo por el trabajo.

Al referirnos a Control de Calidad, tenemos que dar marcha atrás a los años 30's en que aparece este concepto y tiene su auge en los 50's y 60's, se centra en inspeccionar el producto final y separar el que es aceptable del que no lo es, considerando ciertos estándares.

Kaoru Ishikawa tiene un encuentro muy sorprendente con el control de calidad tratando de estudiar métodos estadísticos, fue entonces cuando acudió a la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ) y sin tener experiencia lo incluyen como instructor en un grupo de investigación en Control de Calidad (CC) le pareció que la aplicación del (CC) podría lograr la revitalización de la industria en su país y efectuar una revolución conceptual en la gerencia.

Características del Control de Calidad Japonés.

Para Ishikawa las actividades de Control de Calidad (CC) y Control Total de Calidad (CTC) son básicamente las mismas y sus principios son aplicables a distintas industrias. "El CTC significa simplemente que hacemos lo que debemos hacer". (Ishikawa, 1994, p.7).

Considera que la base del CC son los datos. Y la CC suele llamarla "gerencia por hechos y datos".

Se vinculó con las NIJ y con la ISO y desde entonces defendió la posición de que el control de calidad no se puede poner en práctica simplemente aplicando normas nacionales o internacionales. Para él el control de Calidad debe tener metas superiores: como son el satisfacer los requerimientos de los consumidores y crear una calidad que los satisfaga. Como parte del aporte al esfuerzo cooperativo del

Japón con la ISO (International Standard Organization) escogió su labor en el grupo de estudio de muestreo.

Las actividades de Círculos de CC y CTC en Japón en los años 60's generaron un auge del control de calidad en todo el país, después de la 2a. Guerra Mundial se importaron al Japón muchas de las llamadas técnicas gerenciales y de estas solamente el control de calidad se naturalizó plenamente hasta convertirse en el gran éxito propio del Japón.

Para Ishikawa el control de calidad significa, en términos amplios , el control de la administración misma.

“La diferencia entre la calidad y Calidad Total es que la calidad se refiere únicamente al producto, en cambio la Calidad Total incluye todos los procesos, todo el personal en todos los productos y servicios con una interacción constante entre los clientes.” (Joaquín Peón, citado por Fohri, 1996, p. 31)

2.7 EJECUTIVO DE CALIDAD TOTAL

El concepto de “Control Total de Calidad” (CTC) fue originado por el Dr. Armand V. Felgenbaum y lo define como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad. mejoramiento de calidad realizado por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes” y sugirió que el CTC estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización fuera la calidad de los productos y cuya única área de operaciones fuera el control de calidad.

La modalidad japonesa es diferente de la del Dr. Felgenbaum en el simposio de CC realizado en 1968 acordaron utilizar el término “control de calidad en toda la empresa” todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad, el CC empieza con educación y termina con educación. En el control de calidad participan todas las divisiones, participan todos los empleados y al realizar un control integrado fomentan no sólo el control de calidad que es esencial, sino también generan el control de utilidades y precios.

Las actividades de los Círculos de Calidad CC deben realizarse siempre como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, el Círculo de Calidad debe considerarse como un círculo que atraviesa a todos los demás. Si no hay participación de la gerencia alta y media y del estado mayor, las actividades de los CC no serán duraderas.

2.8 LAS VENTAJAS DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD SON LAS SIGUIENTES:

La Compañía está a prueba de las recesiones con verdaderas capacidades tecnológicas y de ventas.

Para asegurar utilidades destinadas al beneficio de los empleados.

Para incorporar la calidad dentro de productos que satisfagan siempre a los clientes.

Para establecer una empresa cuya salud y carácter corporativo permitan un crecimiento sostenido.

Para crear un lugar de trabajo agradable y mostrar respeto por la humanidad mediante los Círculos de Calidad con la participación de todos los miembros.

Para mejorar la calidad de los productos y para incrementar las utilidades.

Para establecer una empresa sana y competitiva dentro de cualquier cambio en el medio comercial.

Para alcanzar metas como:

Asegurar el desarrollo del control de calidad.

Fortalecer el control

Cuidar los recursos humanos.

En diciembre de 1967 el séptimo simposio sobre Control de Calidad determinó que las 6 características que distinguen el Control de Calidad japonés respecto del occidental son:

1. Control de calidad en toda la empresa: participación de todos los miembros de la organización.
2. Educación y capacitación en control de calidad.
3. Actividades de círculos de CC.
4. Auditoria de CC (premio de Aplicación Deming y auditoria presidencial).

5. Utilización de métodos estadísticos.

6. Actividades de promoción de control de calidad a escala nacional.

Hay muchas diferencias entre las actividades de CC en el Japón y las que se realizan en los Estados Unidos y Europa Occidental, Y se deben en gran parte a las características socioculturales de cada nación.

En el mundo occidental se hace hincapié en el profesionalismo y la especialización, por lo que los asuntos de CC llegan a convertirse en su campo exclusivo.

En el mundo occidental los sindicatos laborales tienen una organización funcional y esto los hace más fuertes.

Se sigue empleando el método de Tyler (administración por especialistas, existe ausentismo que afecta la producción).

Existe elitismo y diferencias de clases.

Existe un sistema de pagos basado en los méritos, a mayor pago, mayor ausentismo.

Hay un alto índice de rotación o cambio de empleados que afecta la eficiencia.

Se puede extender a todos los países.

Naciones multirraciales y trabajadores extranjeros.

La educación obligatoria no es sinónimo de un alto índice de escolaridad, existe deserción.

Existe la filosofía gerencial de que no se puede confiar en la gente.

Este cuadro comparativo nos ayuda a distinguir la gama de organizaciones que han promovido en el Japón el Control de Calidad y han creado una potencia no sólo en la industria de la tecnología sino también en la industria automotriz y en otros rubros gracias a esa persistencia y esa unión que los ha caracterizado y como muestra podemos reconocer la eficacia de los programas educativos que se detallan para cada nivel, desde los niveles más altos, presidente, directores, directores administrativos hasta los obreros de línea. Indudablemente un ejemplo a seguir. El Grupo de investigación en CC, el Comité del Mes de la Calidad, el Comité para la Conferencia Nacional sobre Control de Calidad, la Sede de Círculos de Calidad son algunas de las entidades privadas que promueven las actividades de control de calidad. Estas y otras entidades similares han sido la fuerza que ha impulsado el desarrollo del CC en un Japón que a lo largo del tiempo ha demostrado

que procurando una educación integral sólida previa se logra formar la unión para fortalecer una nación y luchar por ella.

Retomando la lectura Ejecutivo de Calidad Total de Irene Fohri, la autora plantea que La Calidad Total es una cultura organizacional que se caracteriza por involucrar a todos los integrantes del proceso y que gracias a la educación permanente provoca una mejora continua en todos los niveles para satisfacer al cliente más allá de sus expectativas al ofrecerle productos y servicios de alta calidad a precios competitivos y con un servicio óptimo y se logra únicamente al contar con un compromiso inquebrantable hacia la calidad por parte de la alta gerencia.

Reconsidera Irene Fohri la definición de Deming en cuanto al concepto de calidad en la que nos dice: “Fabricamos calidad si podemos estar orgullosos de lo que hacemos”; pero además agrega que calidad es lo que el cliente espera en cuanto a producto, servicio y precio.

Menciona además Fohri una serie de principios que retoma del Director de Servicios de mercado de Colgate-Palmolive y doctor en Comunicación, Carlos Gómez Palacio y que se ha dado a la tarea de adaptar, estos principios son:

Un compromiso de todos los integrantes de la organización y en especial de la alta dirección hacia la Calidad Total.

Un programa de educación permanente a todos los niveles para alcanzar la CT.

El entendimiento de que la calidad es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa.

Un estilo de supervisión que facilite la participación y la comunicación interpersonal.

La satisfacción a los clientes con productos y servicios de calidad y donde el cliente es parte primordial del proceso.

Implantación de sistemas que mejoren el producto de manera continua, así como investigación sobre necesidades y preferencias del cliente.

Impulso de productos que requieran menor consumo de energía.

Creer y aceptar que el cliente es la parte más importante de su empresa.

Todo este proceso que se plantea considera que es factible de implantarse en todo tipo de organización, tanto de productos o de servicios y de cualquier tamaño, ya sea privada o pública.

Fohri ejemplifica otras empresas más, que son dignas de mencionar en la búsqueda de la calidad total, así como a sus empresarios, estamos hablando de José Manuel López A. Gerente de comercialización de Dollar Rent a Car – México que se caracteriza por tener como principal objetivo también el servicio al cliente.

José Canasi Director de Banamex quien resalta el trabajo de equipo para ofrecer el servicio que los consumidores demandan.

Javier Gorozpe director de la Asociación de Pequeños Grandes Hoteles quien plantea como reto dar el mejor servicio al turista.

Francisco Ibarra presidente de Radio Acir quien se ha procurado por contar con estaciones de superprimer nivel ya que los radio escuchas exigen mucha calidad y esto los fuerza a ser mejores.

Víctor Manuel Barreiro, director de Ford Motor de México quien tiene como principios guía la excelencia en sus automóviles y la satisfacción total del cliente.

Y también José Giral director General de DSC Ingeniería Inmobiliaria quien trata de entender antes que nada lo que el cliente quiere y entender sus requerimientos.

Irene Fohri define a su vez a la Calidad Total como “un involucramiento altamente humano e integral, una forma de vida... una filosofía orientada a las personas en las que hay que creer y vivir”. (Fohri, 1996, p.27)

Fohri considera también que la CT no debe ser sobria y con lineamientos exclusivamente y reconsidera la apreciación de Max Calvillo director corporativo de calidad de la empresa Cementos Cruz Azul, “La Calidad Total está fundamentada en el amor”.

2.9 EL AMOR ES LA ESENCIA DE LA CALIDAD TOTAL.

Alude la autora Irene Fohri a la Institucionalización del Premio Nacional de Calidad Total, y al reto que representa mantener los estándares que esta cultura de CT demanda.

Pero para lograr que se haga esta realidad en CT Fohri define quien es el encargado de llevar al éxito a una empresa, el Ejecutivo de Calidad Total quien ha de enfrentar el reto de ser un líder innovador y optimista capaz de propiciar ese proceso de cambio que se requiere, para implantar la cultura de CT.

Para lograr que emerja este Ejecutivo de Calidad Total ECT sugiere :

- | | |
|-----------------------------------------------|------------------------------------|
| I. Elevar nuestra imagen. | II. Mantener una actitud positiva. |
| III. Vivir con entusiasmo | IV. Aprender de la sabiduría |
| V. Cambiar para mejorar | VI. Establecer nuestras metas |
| VII. Fijar fechas límite | VIII. Actuar |
| IX. Realizar trabajos de calidad y oportunos. | X. Tomar decisiones |
| XI. Generar la iniciativa | XII. Aceptar responsabilidades |
| XIII. Mostrar interés. | XIV. Responder al equipo |
| XV. Aprender de otras áreas. | XVI. Dar lo mejor de nosotros |
| XVII. Aspirar a lo mejor. | XVIII. Ser discretos. |
| XIX. Mantenernos motivados | XX. Desenvolvernos con madurez |
| XXI. Acatar las políticas. | XXII. Dirigir a otros |
| XXIII. Hábil. en la comunicación | XXIV. Ser puntuales |
| XXV. Usar el sentido común | XXVI. Brindar respeto y cortesía |
| XXVII. Cuidar la apariencia | XXVIII. Educar a otros. |
| XXIX. Ampliar la cultura | XXX. Atacar los problemas |
| XXXI. Optar por la simplificación | XXXII. Aprovechar la creatividad |
| XXXIII. Adoptar la CT como forma de vida. | |

Por último Fohri al final de su libro explica once estrategias que puede manejar el ECT para lograr el gran cambio.

Como primer estrategia se considera PROMOVER EL CAMBIO.

Un punto en contra dentro del sector educativo particularmente y quizá en otros contextos es el rechazo muy común o la resistencia al cambio, cuando se trata de implementar cambios, inmediatamente los trabajadores pueden mostrar cierto rechazo que puede deberse a varias causas entre otras están el temor que causa el pensar que les forzarán a trabajar más de lo que normalmente hacen, en la vida escolar podemos constatar esta situación cuando el docente por ejemplo arguye que esos cambios siempre le van a llevar a lo mismo y que no van a impactar en la labor

que desempeñan, llegando en ocasiones a adoptar una actitud de rechazo que se muestra evidente.

La segunda estrategia involucra el ASUMIR EL LIDERAZGO.

En este rubro nos encontramos con 5 tipos de poder con los que un líder se encara, estos son el legítimo, por premio, coercitivo, referente y el del experto, la que más se vincula con la CT es la del experto pero en el ámbito educativo principalmente el poder de liderazgo no necesariamente se tiene gracias a la experiencia y es un punto que precisamente da al traste en los centros educativos debido a los estilos de liderazgo que tienen un impacto directo en las personas que dirigen y en el logro de las metas, como mencionaba líneas atrás, el sector educativo a la fecha enfrenta esta complejidad, es quizá menos raro encontrarse con un líder participativo, pero los más comunes son los líderes autocráticos y muy pocos con políticas laxas. Esto sin considerar que la mayor parte de los puestos se asignan de manera política y en la mayoría de los casos sin considerar aspectos de formación, experiencia o capacidad probada.

Otra de las estrategias es MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN.

Aquí notamos que como nos dice la autora la administración ha sido vital desde que el hombre empezó a formar grupos para alcanzar algún objetivo.

La situación sigue operando igual, al menos dentro del sector educativo notamos en la práctica que se han desarrollado avances, existe la planeación del trabajo a desarrollar mediante cronogramas y planes anuales, pero un lunar que nunca podrá eliminarse es el que propicia el aspecto burocrático de la administración dentro de la organización, por lo que en este sentido será un poco complejo terminar con este mal.

La siguiente estrategia es FORTALECER LA MOTIVACIÓN.

En una organización con la cultura de CT, ésta viene a jugar un papel trascendente y vital, ya que los integrantes deben mantenerse motivados para que participen en el logro de los objetivos.

La cultura de CT propone que se motive a los integrantes de la empresa de forma más humana, de ahí que los ECT deban de utilizar los incentivos adecuados. Aquí Irene Fohri menciona la jerarquía de necesidades del investigador Abraham Maslow

que contempla tanto necesidades humanas como necesidades de trabajo que hay que tomar en consideración para poner a funcionar los motivadores que realmente hagan que los miembros de una empresa se involucren en su trabajo y produzcan calidad de la que se sientan orgullosos. Las necesidades tanto humanas como de trabajo se plantean en 5 niveles que son fisiológicos, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización, en la mayoría de los casos las empresas sólo consideran los primeros dos niveles como esenciales y se dejan un tanto relegados los tres últimos niveles que ocupan un lugar importante para la motivación en el trabajo diario.

No es raro que en los centros educativos se presione más a los que si trabajan y no se les reconozcan sus logros y por el contrario en ocasiones se les aplique una especie de tormento psicológico por ser el más cumplido y se le exija más que aquel que no muestra gran interés en tener un mejor desempeño en su trabajo.

Otra estrategia importante es la de PROMOVER LA EDUCACIÓN.

Esta estrategia ocupa un lugar preponderante en la escala de estrategias y más en el contexto en que nos desenvolvemos los docentes se requiere de una actualización constante y permanente en particular la apertura a las nuevas tecnologías y a nuevas estrategias de enseñanza en las aulas.

Otras estrategias no menos importantes son las RELACIONES HUMANAS, EL EMPEZAR A DELEGAR, DESARROLLAR LA CREATIVIDAD, ACRECENTAR LA COMUNICACIÓN, EFICIENTAR LAS REUNIONES DE TRABAJO Y EN SU CASO EL CONTAR CON UNA ASISTENTE DE CALIDAD TOTAL, todas estas culminan con administrar el tiempo que es un factor que casi siempre es escaso o se tiene muy justo.

CAPÍTULO 3

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EDUCACIÓN.

Si consideramos que la necesidad de planear se ha convertido en una de las actividades características en el mundo contemporáneo dada la creciente rapidez en el acontecer de los fenómenos políticos, sociales y tecnológicos (Tomasini, 1989, p.44) Hemos de reflexionar que tanto en la tarea educativa y en particular en los programas de información administrativa que se emprenden dentro de las instituciones que forman parte de la Secretaría de Educación Pública deben buscar con la planeación no sólo el diseño de escenarios sino la forma de alterarlos y sacarles el mayor provecho, es decir planear el futuro.

Los alcances de la planeación van mucho más allá de el diseño de escenarios, siguiendo el planteamiento de Acle Tomasini es imprescindible que se tenga la claridad de cuál es la misión y los objetivos que se persiguen y esto nos acerque al destino deseado, esto es, el diseño e implantación de estrategias por lo que la planeación estratégica no sólo se limita a un mero planteamiento del futuro esperado (Tomasini, 1989, p.45).

3.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Considerando el planteamiento de la problemática que se aborda en este trabajo hemos de enfatizar que el Sistema de Información Integral para Escuelas primarias (SIIEP) debe diseñar medidas de seguimiento que permitan no sólo el evaluar el avance que se ha tenido a lo largo de su implantación desde los años noventa sino sobre todo volver a planear, si la planeación estratégica debe traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de una institución; este programa debe pasar de la planeación a la administración estratégica, esto es dar un sentido trascendente a la acción cotidiana que realicen todos los sectores que participan en el mismo, es decir que un programa no necesariamente debe tan sólo enfocarse a los simples datos personales estadísticos y a los resultados de la evaluación de alumnos sino que debe de desarrollar otras actividades que tengan un efecto más importante, duradero y sobre

todo necesario para garantizar el futuro de una organización, pasar de la planeación estratégica a la administración estratégica abarca también fijar los marcos de referencia dentro de los cuales se deberán delegar decisiones, esto es que los resultados obtenidos y la información vertida sea realmente un factor que ayude a tener conciencia de los cambios que se van dando , y esta información sea un elemento que favorezca el poder replanear. Replanear es un proceso dialéctico cuyos beneficios tienden a ser crecientes, porque replanear se constituye en un hábito que se incorpora a la cultura administrativa de cada organización (Tomasini, 1989, p. 47).

3.2 PLANEAR Y REPLANEAR.

Replanear significa la posibilidad de mantener en el tiempo coherencia y consistencia entre un grupo de acciones y un conjunto de objetivos. Este hecho es fundamental, pues el logro de estos últimos, por sus alcances, no es una cuestión inmediata, sino que requiere de una gran tenacidad aplicada en un plazo relativamente largo; las oportunidades no existen, se crean; ello implica planear estratégicamente.(Tomasini, 1989, p.48).

Planear nos permite distinguir lo importante de lo urgente si bien es cierto que la experiencia es importante en este contexto ésta debe apoyarse en aspectos técnicos y metodológicos, esto nos lleva a considerar que al diseñar una estrategia se requiere de adiestramiento que nos permita adquirir conocimientos y conocer metodologías para la planeación, de manera que se puedan combinar la sensibilidad con la tecnología, en este sentido, la implementación de un Sistema de información requiere de esta sensibilidad en cuanto al manejo de la tecnología computacional en aras de un mejor aprovechamiento de este recurso y la compenetración de quienes hacen uso del manejo de este programa en cada uno de los aspectos que abarca el SIIEP.

Planear requiere del trabajo en equipo, lo cual implica un compromiso de todos los participantes y hace necesario en ellos un alto grado de madurez y experiencia, puesto que involucra un proceso constante de revisión de objetivos, evaluación de resultados y asignación de responsabilidades y precisamente para que ocurra este

compromiso se debe tener como promotor más entusiasta al director general quien debe involucrarse decididamente en el proceso de cambio. En el contexto donde se desenvuelve el trabajo de SIIEP se delega la responsabilidad al área de promoción y servicios escolares (OPSE) tiene la responsabilidad directa del trabajo que desempeña la oficina encargada del SIIEP pero existe una relación estrecha con la Dirección Operativa la cual si bien está pendiente de los resultados que se van obteniendo tanto de los reportes estadísticos así como de la problemática que va presentando el SIIEP en la entrega de datos e información por parte de cada una de las zonas mediante documentos y disquetes en ocasiones no participa de manera determinante en comprobar si cada una de las áreas cumple cabalmente con sus funciones dándose en ocasiones duplicidad de funciones o bien que un área desarrolle funciones que no son de su competencia, y sin embargo las realice porque siempre se ha hecho de ese modo, dichas situaciones deben de tener un mayor control y aquí podríamos detectar ciertas anomalías de control interno que de otra forma repercute en la eficiencia y el control de calidad en el servicio.

3.3 LA COMUNICACIÓN, EL LIDERAZGO Y EL TRABAJO EN EQUIPO.

“Para que un Director pueda actuar como un eficaz agente de cambio deberá reconocer sus carencias. Por lo que al igual que el resto de sus compañeros, habrá de integrarse a un proceso de desarrollo personal que implique la asistencia a cursos y seminarios y esté abierto a la consulta de asesores externos” (Tomasini, 1989, p51) . Debido principalmente al avance acelerado del conocimiento humano, esto exige que los Directores a todo nivel asuman sí una postura de liderazgo pero al mismo tiempo esa necesidad de preparación y de humildad, para aceptar que requiere de una capacitación constante tendiente a asumirse como una norma de vida.

Se requiere contar con un mecanismo de coordinación. Este mecanismo de coordinación comprende el contar con un grupo gerencial que permita un intercambio de información constante, de tal forma que cada uno de los gerentes conozca y se involucre de la problemática de otras áreas. Esto es muy importante, porque la relevancia de cada una de ellas es variable en el tiempo, de tal forma que su papel puede cambiar de apoyadora a apoyada (Tomasini, 1989, p.55).

Lo más común en el ámbito de trabajo en una institución educativa se perfila a generar cotos de poder, esto debido a un tipo de administración centralizada, si se pretende generar una actitud positiva debe de existir una madurez que permita desde el primer puesto jerárquico hasta el último de ellos respetarse a sí mismo y se pueda contar con el valor para decir lo que se piensa ya que de otra forma se tiende a caer en la incondicionalidad y el servilismo. Esta actitud positiva es muy difícil de lograr cuando no exista esa madurez por parte principalmente de los altos mandos de una institución de escuchar a todos los subordinados, cada uno de ellos tiene gracias a la experiencia con que cuenta en un puesto específico para poder aportar elementos que logren evitar despilfarros o evitar prácticas viciadas que no permitan alcanzar la eficiencia de una organización.

Se tienen que retomar en toda organización tres puntos importantes que nos plantea Tomasini, la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo. “Se trata más bien de comunicar proyectos para estimular hacia ellos una reacción positiva que se traduzca en un comportamiento, al que además se incorporen nuevas ideas” (Tomasini, 1989, p.55).

En el trabajo cotidiano, se pretende que el director mantenga un trato constante con todos y cada uno de los trabajadores de toda la organización en un ambiente de cordialidad y sensibilidad hacia ellos, comunique a subordinados y al equipo gerencial su percepción de las cosas y a su vez priorizar los problemas de la organización y esto debe ejecutarse de la misma forma en los distintos niveles jerárquicos,

Se trata de que existan grupos de trabajo similares a células que cumplan con su responsabilidad específica y esto puede lograrse mediante la incorporación en la cultura de la empresa del trabajo en equipo como uno de los valores y al mismo tiempo ejerciendo el liderazgo directivo encaminado a hacer sentir al trabajador a gusto con su trabajo formando parte de una familia en busca del éxito.

“ El éxito de cualquier empresa , y de hecho de toda organización – política, cultural, deportiva, etcétera -, requiere de un liderazgo efectivo a todos los niveles.

Cada nivel de mando, desde el director hacia abajo, necesita conocer que no basta la autoridad jerárquica para dirigir; por el contrario, se hace preciso legitimarla a

través de una sólida autoridad moral. Y ésta no se confiere con el cargo, sino que debe ganarse a diario, con detalles de conducta personal y, desde luego, mediante decisiones que resulten exitosas y reconfirmen al líder frente a su grupo, haciéndolo sentir que se avanza en el sentido correcto”.(Tomasini, 1989, p. 56).

Este problema de liderazgo mal ejercido viene a ser un aspecto clave en el trabajo que se desempeña en una dirección operativa, por lo regular se interpreta por quienes ocupan un cargo de jefatura de área como el que va a tener concesiones y supremacía sobre los demás, nada más erróneo, un jefe de área al tener esta función debe de estar consciente no sólo de la responsabilidad que involucra ocupar este cargo, debe tener un conocimiento amplio del personal con el que cuenta y saber asignar y delegar responsabilidades y tareas específicas con base en un proceso de adiestramiento previo bien definido a quienes forman parte de su equipo de trabajo.

3.4 DECISIONES Y PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

Toda institución debe contar con una creciente comprensión de su realidad y problemática interna y también un conocimiento amplio de su realidad externa, para que con base en este conocimiento pueda llevar a la práctica una planeación estratégica que efectivamente le permita definir planes que sean flexibles y sean adecuados al cambio de escenarios. Al respecto Tomasini nos dice que el horizonte de un plan estratégico varía de acuerdo a las circunstancias de cada organización. Sin embargo sostiene que es factible fijar un horizonte de largo plazo; que bien puede ser de 10 a 15 años pero detallando los primeros cinco.

En el área a la que hacemos alusión a este trabajo podríamos enfatizar que la carencia de un plan estratégico que contemple estas premisas si bien no fracasa no logra una eficiencia plena.

“La base de la planeación consiste en definir y comprender cuál es la misión de la empresa, es decir, la razón que justifica su existencia. Si este principio elemental no está claramente establecido, serán los aspectos los aspectos triviales y cotidianos aquellos que prevalezcan en el interés de sus administradores”(Tomasini, 1989, p.62).

A partir de esta definición, para A. Tomasini el proceso de planeación debe surgir de tres elementos fundamentales: los escenarios macroeconómicos, los micro y el diagnóstico de una organización.

3.4 ESCENARIOS MACROECONÓMICO, MICROECONÓMICO Y EL DIAGNÓSTICO

El escenario macroeconómico considera aquellos factores de carácter nacional e internacional, presentes en los ámbitos económicos, social y político cuya evolución puede tener algún impacto en la institución.

En nuestro caso hay que considerar que lo limitado del presupuesto destinado al sector educativo del (PIB) Producto Interno Bruto ha sido un obstáculo a superar, ya que no se le ha dado un impulso suficiente para que mediante los avances tecnológicos se logre la generación de programas y software administrativos que faciliten el manejo de la información.

El escenario microeconómico comprende los aspectos destacados del sector educativo y aquellos que influyen sobre éste.

Los cambios que se dan en cada sexenio a veces obstaculizan el seguimiento de determinados programas y este es un factor que incide en la concreción y seguimiento de lo iniciado años atrás.

Dentro de cualquier ejercicio de planeación estratégica se hace indispensable el diagnóstico de la propia institución y del funcionamiento de las diversas áreas que la conforman. Esto incluye el grado de burocratismo que no ha podido ser reducido en la mayor parte de las instancias gubernamentales.

Se pueden tener perspectivas muy positivas y favorables pero todo va a depender de que una institución tenga bien presentes sus alcances y limitaciones, las fortalezas y las debilidades de una organización por lo que la ausencia de un diagnóstico significa carecer de un punto de partida como apunta Tomasini.

Otro problema a allanar es que prevalece en nuestras instituciones educativas y en las oficinas administrativas del sector educativo una centralización en las funciones directivas, situación que debe modificarse ya que tiende a generar una distribución desigual del poder y por ende a entorpecer una comunicación constante de cada una de las distintas áreas.

Toda institución que proporciona un servicio, en el caso que nos ocupa el servicio educativo, requiere disponer de información confiable, oportuna y sobre la cual exista un consenso favorable del cuerpo directivo como nos lo plantea Tomasini. Obtener la información no siempre es tarea sencilla y la posibilidad de que existan omisiones y errores es muy común y es muy frecuente que las áreas donde se origina tiendan a maquillarla o bien a alterar la evaluación que se tenga de ella. Hay que tener bien claro el hecho de que toda la información que se vierte a lo largo de los períodos escolares no son simples datos estadísticos, sino que esa información nos debe servir para detectar puntos críticos como son la deserción de alumnos en los diversos niveles educativos, el índice de reprobación y otros aspectos.

Hemos de retomar una frase de Tomasini “ Disponer de datos no siempre significa contar con información”(Tomasini, 1989, p.64) . En ocasiones se confunden los datos estadísticos con la información, a pesar de que en la práctica son totalmente distintos.

Los datos estadísticos son la expresión numérica que por sí sola no nos aporta nada, en cambio la información que se posee habrá que vincularla a otros factores que nos permitan sacar conclusiones.

Si bien la información que emerge de los diversos centros educativos debe estar sistematizada y mecanizada, el fácil acceso ella y su procesamiento por medios electrónicos debe también ser una constante para poder ser empleada en el momento que se requiera.

En síntesis es importante manejar oportuna y eficientemente la información que se procese de tal forma que se obtenga a través de los datos registrados el control de los aspectos críticos y relevantes que nos proporciona.

CAPÍTULO 4

CALIDAD TOTAL APLICADA A LA EDUCACIÓN.

En los últimos años, la Calidad Total en Educación se ha presentado como un tema central en muchos países del mundo. En México este tema va tomando un especial interés nacional.

4.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD

Existen diferentes concepciones sobre calidad:

Por un lado la definición concreta sobre calidad en un diccionario nos dice que es el conjunto de atributos finales de un producto o servicio que nos permite establecer un juicio de valor acerca de él.

Para estudiosos en el campo como (Crosby, Ishikawa y Deming) La Calidad se centra en cumplir con los requerimientos del cliente.

Existe la concepción que establece la certificación ISO 9000 que va un poco más allá y plantea que la calidad es cumplir con los requerimientos, cumplir con lo especificado, establecer una relación de eficiencia entre lo pactado y lo ofrecido, con lo recibido o esperado. Puede definirse en términos cualitativos y cuantitativos, es decir, la calidad es especificada, por lo que puede ser mejorada en diferentes direcciones.

Para Jurán, calidad es cumplir con todas aquellas características del producto o servicio que realmente responden a las necesidades del cliente. Recordando que un cliente en todos los casos establece expectativas, cuando estas se cumplen y el cliente queda satisfecho, podemos decir que efectivamente hay una calidad cumplida (calidad esperada y calidad recibida) . La calidad es asegurar la satisfacción absoluta del cliente. En los sistemas de calidad o en el ISO 9000 la calidad queda definida como una acción específica que se refiere al valor que a través de un beneficio percibido por el cliente deja como consecuencia una satisfacción.

4.2 CALIDAD EN EDUCACIÓN

Por otro lado, la dirección en la que impacta la mejora de la calidad educativa es no sólo en el aspecto físico y en el hacer sino preponderantemente en el ser el cual va a mejorar en sus actitudes ante la vida y ante sus semejantes, y esto lo encamina hacia la cultura de la calidad que se ve reflejada en los procesos administrativos, en los procesos académicos y de aprendizaje.

Una educación pertinente, equitativa, es decir por calidad educativa podemos mejorar en todos los términos.

“Por Calidad Total en la Educación entendemos un conjunto de filosofías, métodos y procedimientos, actitudes, y desarrollo de actividades. La Calidad Total en Educación se define como un quehacer fundamental en donde por calidad entendemos una búsqueda de la mejora continua y de la excelencia”. (Cruz, 1989, p. 15)

México en los últimos 40 años ha invertido en educación más que en cualquier otra área de su desarrollo, pero desafortunadamente esta inversión se ha enfocado más hacia la cantidad que a la calidad. Sin embargo no podemos ser tan implacables en esta aseveración ya que la introducción del proceso de calidad en la educación ya tiene su historia a partir de 1990. Se han creado a partir de 1990 a 1994 modelos de implantación del proceso de Calidad Total en la Educación, aún cuando no ha tenido un surgimiento muy exitoso en varias instituciones no sólo del sector educativo sino también del sector industrial de transformación y de servicios, las organizaciones han mostrado un interés por lograr la certificación ISO 9000 que los coloque a la vanguardia y en un nivel competitivo con sus adversarios y lograr acaparar el mercado nacional.

Como nuestro trabajo se enfoca al sector educativo, por Calidad en Educación hemos de entender la aplicación de un sistema y métodos de mejora continua.

La Calidad Total en educación se puede dirigir hacia la productividad para hacer más con menos y mejor, es decir, para crear expectativas que nos permitan considerables ahorros en el proceso educativo que incrementen en beneficios la utilización de los recursos, la excelencia se convierte en la vía o meta final que a través de los valores conduce a la Calidad Total en la Educación.

4.3 LOS PARADIGMAS

Siempre que se pretende realizar una mejora o un movimiento hacia la cantidad o la calidad en educación, es necesario hablar de paradigmas, Thomas Khun nos define en su obra “La estructura de las Revoluciones” que los paradigmas son verdades, conceptos, son moldes, patrones o modelos que se convierten en estructuras de pensamiento que dan interpretación dirección y contexto.

Los Paradigmas son una forma moderna de decir de un conjunto de ideas, romper paradigmas se ha dicho dentro del lenguaje común de la calidad total en los años recientes , en la capacidad de reinventar, hacer nuevo otra vez , rehacer, volver a a crear o volver a reinventar (Cruz, 1989, p. 27)

En el quehacer educativo, en toda organización, en el trabajo administrativo en fin en cada una de las esferas donde nos desenvolvamos y en particular en nuestra área de trabajo el romper paradigmas se vuelve casi un imposible, estos paradigmas por lo regular tienden a romper la posibilidad de movimiento, la posibilidad de mejora, la probabilidad del cambio de actitud en el campo de trabajo y lo peor de todo, obstaculizan ese proceso de calidad que se pretende lograr en toda actividad que se realiza.

Precisamente trasladando este concepto de lo que involucran los paradigmas al área de trabajo administrativa que nos ocupa nos encontramos actitudes un tanto viciadas en donde contar con los elementos necesarios para lograr una calidad en el servicio se torna un tanto difícil puesto que concepciones como si hago un trabajo encomendado en menor tiempo la carga de trabajo será incrementada y muchas otras actitudes que hay que ir allanando en el personal que se involucra en las funciones encomendadas.

Esto se vuelve más complejo cuando un trabajo se desarrolla en diversas etapas y participan en él diversas instancias en orden jerárquico, en el caso del Sistema Integral de Información para escuelas primarias (SIIEP) intervienen en orden ascendente las escuelas primarias que conforman una zona escolar, que son las primeras que tienen la encomienda de captura de información completa de cada uno de los alumnos, como son fecha de nacimiento, domicilio, nombres de los padres,

calificaciones, situación escolar etc. y de todo el personal con que cuenta la escuela, y desde aquí nos encontramos con omisiones de algunos campos de información, un ejemplo de ellos es el tipo de sangre, que se le resta importancia debiendo de ser considerado un rubro importante en caso de una emergencia, en ocasiones también se omite el dato de un número telefónico donde se pueda tener contacto con los padres en caso de algún padecimiento, accidente o enfermedad repentina en los alumnos, otro caso es el de la omisión de los últimos dígitos de la homonimia que aparece en el nuevo implementado CURP (Clave Única de Registro de Población) pero quizá para quien captura esta información, el dato no sea tan relevante ya que lo que se considera más importante en cada bimestre escolar es la situación escolar, la información estadística y las calificaciones asentadas en el sistema. Aquí nos enfrentamos nuevamente a los paradigmas de cada uno de los elementos que intervienen en el proceso de transferencia de información ya que si un dato hace falta la siguiente instancia en orden ascendente será la que lo resuelva. Este problema no se filtra de manera adecuada y sigue su curso en la siguiente etapa que es la supervisión escolar o zona escolar que concentra la información de todas las escuelas que corresponden a la zona a pesar de contar con un programa adicional que revisa los errores y detecta tanto errores como omisiones el cual se conoce con el nombre de S.O.D.A. (Sistema de Optimización de Datos Administrativos) y en esta dinámica, la zona escolar entrega su información en disquetes y en informes por escrito impresos por el mismo sistema al siguiente nivel que es la Dirección Operativa área de SIIEP que es donde se resuelven la mayor parte de los errores y omisiones para poder ser entregados para su procesamiento a la siguiente instancia que es la Coordinación Sectorial de Educación Primaria.

Retomando el concepto de los paradigmas estos están presentes en nuestras vidas de manera constante y permanente ya que forman parte de nosotros mismos, no debemos olvidar que incluso una sociedad se articula con base en paradigmas.

Romper paradigmas es volver a inventar la cultura, romper paradigmas es crear fuerzas y formas nuevas para dar un sentido más amplio al concepto de lo que los paradigmas son, lo que los paradigmas hacen, y lo que los paradigmas pueden hacer (Cruz, 1989 p.28).

Así como los bloques y las instituciones, las personas cuentan con paradigmas propios que cuando se dan en edades más avanzadas se dificulta más hacerles cambiar su concepción, es decir, se vuelven más resistentes al cambio, se casan con sus ideas y estas los hacen inflexibles y presentan una resistencia total al cambio de manera que no dan oportunidad de negociar sus ideas, y como los cargos importantes o jefaturas de área de una institución por lo regular se asignan a personas con cierta antigüedad en el área, sin considerar otros aspectos relevantes, esto puede tender a una parálisis paradigmática, y ésta puede condenar al fracaso o a la obsolescencia a una institución.

4.4 CAMBIO DE PARADIGMAS Y FLEXIBILIDAD

Pero para cambiar intencionadamente paradigmas es importante saber dónde estoy y a dónde quiero llegar. La gente no cambia sus paradigmas fácilmente sino por el convencimiento de las evidencias del nuevo paradigma. “La evidencia proporcionada por el nuevo paradigma se tiene que enfrentar a la flexibilidad de la red o de la persona, para cambiar fácilmente el paradigma de la red cultural o de los individuos es adecuado investigar el beneficio que pueda aportar el nuevo paradigma y si con datos y evidencias se demuestra que el nuevo paradigma es útil y beneficioso será fácil que tengamos éxito y que el nuevo paradigma triunfe sin que haya resistencia al cambio, pero esto se logra con estrategia y con humildad para que no sea tomado como una amenaza sino como una oportunidad de beneficio” (Cruz, 1989, p. 45).

Como podemos darnos cuenta el cambio de paradigmas y la flexibilidad que se dé en la capacidad de cambio va a permitir que se logren modificaciones en la forma tradicional que ha imperado a lo largo de los años, este cambio y esta actitud flexible debe imperar dentro de una actitud nueva que busque una mejora continua que permita una auto evaluación, una autocrítica y logre de verdad un desarrollo y un avance en el servicio que brindamos.

“El fundamento de la calidad total en educación sería precisamente la capacidad de romper continuamente paradigmas en todos los ámbitos y espacios formales de la educación”(Cruz, 1989, p.49).

Una de las tareas precisamente que nos plantea este fundamento será el promover el cambio de actitud en nuestra área de trabajo que bien puede consistir en crear métodos más eficientes del tratamiento de la información que se maneja, dejando atrás esa idea de que si algo está incompleto o mal documentado ya habrá la forma de corregirlo de último momento. El romper paradigmas de acuerdo con lo analizado anteriormente involucra el permitir modificar parámetros que ya son obsoletos y que no permiten que fluya una información completa y precisa en un sistema de información que tiene que replantearse y encontrar alternativas para hacerlo más fácil en su manejo informático y en su procesamiento.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA PARA MEJORAR LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EL SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN PARA ESCUELAS PRIMARIAS (S.I.I.E.P). EN UN SECTOR DE LA DIRECCIÓN OPERATIVA No. 4 DE EDUCACIÓN PRIMARIA .

5.1 PROBLEMÁTICA

La educación nacional se encuentra sometida a una de las transformaciones más rápidas y completas de su historia. En los últimos dos años se reorganizó totalmente la educación para integrar mejor un sistema educativo nacional, más federal y mejor administrado, operado y orientado. (Oria, 2000 p. 58)

“El sentido de lo que significa el uso de la computadora en educación está ligado fundamentalmente a una visión pragmática relacionada con las características propias de la innovación tecnológica, es decir, se prioriza a la tecnología en sí misma y se deja al margen el papel de los usuarios como parte central del uso de la tecnología” (SEP, 1997, p.5).

Las opiniones en torno al uso de las computadoras en Educación generalmente están marcadas por un sentido positivo. Se piensa que la incorporación a la computadora a la educación es lo mejor que se puede hacer, que es de gran utilidad, que ayuda; pero fundamentalmente las opiniones hacen referencia al papel del facilitador y reductor del esfuerzo en el trabajo (SEP. 1997, p.6).

En ese sentido, la computadora como avance tecnológico, adquiere gran valor porque permite archivar, ordenar, utilizar, borrar y recuperar información.

La Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F., es un área de la SEP (Secretaría de Educación Pública) que tiene como función principal administrar los servicios educativos en educación inicial, básica y normal. Su misión es la de propiciar una mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje en todos los niveles de educación básica y normal en el D.F., apoyada en una administración al

servicio de la escuela, también tiene encomendada la tarea de crear incentivos para un mejor desempeño de las escuelas con el propósito de ofrecer una educación de calidad así como promover una asignación eficiente de recursos para lograr una educación que se fundamente en criterios de equidad y favorezca la retención en la escuela de todos los alumnos en edad escolar y así establecer las condiciones para el éxito escolar.

Entre otras metas pretende profesionalizar el magisterio y mantener una remuneración de cuentas en todos los procesos para garantizar aprendizajes significativos en los educandos.

Dependiente de la Subsecretaría de Educación Pública se encuentra el CPAR (Centro de Desarrollo Informático Arturo Rosenblueth que es el responsable desde 1993 de distribuir y actualizar el programa S.I.I.E.P (Sistema Integral de Información para Escuelas Primarias).

Y precisamente sobre este programa estriba el tema materia de nuestra investigación y que planteamos de la siguiente forma:

“¿En qué medida logra la informática la eficiente sistematización de la Información Administrativa en las escuelas primarias específicamente en el sector 37 de La Dirección Operativa No. 4 en el D.F. ?”

Respondiendo a los avances tecnológicos, y pretendiendo abatir la complejidad presentada en los procedimientos y los tramites administrativos del ámbito educativo, la Secretaria de Educación Publica implantó en 1993, el Programa de simplificación Administrativa.

Desde 1993 el programa inició con las siglas SAEP (Sistema Automatizado para Escuelas Primarias), a lo largo del tiempo es que ha cambiado ahora su denominación por la actual SIIEP (Sistema Integral de Información para Escuelas Primarias).

Dicho Programa inicio con la revisión y valoración de las actividades administrativas escolares, dando como resultado en las dos primeras etapas de trabajo, la integración de las Carpetas Únicas de Información (CUI) que incluían los formatos y procedimientos para el manejo de la información escolar y trámites que los supervisores, directores de escuela y docentes debía realizar.

En la tercera etapa del Programa (1995) se diseña un Sistema Computarizado orientado al manejo y control de la información y los recursos con que cuentan las escuelas, llamado en su momento actual Sistema Integral de Información Escolar para Primarias (SIIEP) . Así mismo, se inicia la dotación de equipos de cómputo.

El SIIEP tiene como propósito fundamental:

Facilitar el manejo de información escolar mediante el uso de la computadora y el sistema lo que conlleva a reducir las cargas de carácter administrativo que tienen que desempeñar los directivos y docentes frente a grupo y que se constituyen en un distractor dentro de la labor técnico pedagógica, reflejándose en la disposición de mayor tiempo para ésta labor.

El objetivo de este programa es recabar la información precisa relacionada con los datos personales de toda la matrícula escolar, los datos más relevantes del personal que presta sus servicios en las escuelas primarias del Distrito Federal, así como facilitar la emisión de reportes y el manejo de la información escolar de carácter interno como: Kardex, listados, boletas, etc.

En concreto agilizar las actividades administrativas de las escuelas mediante el uso de la computadora.

Durante los últimos diez años una preocupación constante de nuestro Sistema Educativo ha sido el contar con un sistema de información acorde a las necesidades actuales y al desarrollo a pasos agigantados de la tecnología, el Sistema Integral de Información Escolar de Primarias ha logrado en gran parte este cometido, Sorteando todo tipo de limitaciones y dificultades este sistema ha logrado que las escuelas cuenten con un programa de cómputo bastante completo que facilita las tareas administrativas inherentes a la actividad de los planteles educativos a nivel primaria. En la actualidad gracias a este programa la tarea de elaboración de Reportes Estadísticos, datos generales de los alumnos y profesores, reportes de calificaciones, inventario, techo financiero y varios aspectos más que conforman un cúmulo de información, puede tenerse al momento y ser informada a las diversas instancias que lo requieran.

Es importante mencionar que la continuidad en los avances tecnológicos y el equipo de cómputo dotado a los centros de trabajo, permitieron implementar el

programa Edunet XXI en el ciclo escolar 1997-1998, con el propósito de enlazar las computadoras de escuelas primarias, zonas, sectores y áreas centrales a través de Internet y posibilitar así la transferencia de información escolar en forma automática. El resultado es que este manejo de la información escolar sobre el funcionamiento y los recursos de las escuelas, permite por un lado, dar un mayor cumplimiento a su plan de trabajo y por otro lado logra los propósitos educativos.

Como complemento a este programa el contar con el servicio de correo electrónico en todas las escuelas de instrucción primaria permite tener un enlace directo y constante con cada uno de los niveles jerárquicos que conforman nuestro sistema educativo de manera que se cuente con una información expedita y de primera mano.

La Internet o red informática también puede considerarse como una herramienta de comunicación y de búsqueda de información. A través de esta red nos podemos comunicar con cualquier otra persona en el mundo que tenga acceso a ella. Además, podemos buscar información sobre prácticamente cualquier tema en una forma amena y motivadora, aunque esta información a veces no sea totalmente certera o exacta.

El programa S.I.I.E.P. tiene como prioridad precisamente ofrecer a las escuelas el soporte necesario para el manejo correcto de la interfaz y sólo con la asesoría y el apoyo bien organizado a los docentes se podrá fortalecer el manejo ágil de la información.

A lo largo de todo este tiempo las escuelas primarias han enfrentado bastantes problemas, entre ellos podemos mencionar en orden de importancia los siguientes:

1. El programa en cuestión ha tenido que ser actualizado con discos de mantenimiento año con año en lugar de contar con una versión definitiva que subsane los problemas que ha venido arrastrando a lo largo del tiempo de su implementación, teniendo para esto que realizar algunos procedimientos un tanto complejos que implican tener conocimientos básicos en el uso de la computadora, situación que se agrava por diversos motivos que impiden que haya una capacitación adecuada para el uso del mencionado programa entre los que podemos mencionar la falta de personal capacitado en los sectores y zonas escolares que brinde la

asesoría a los maestros secretarios o directores que son los que registran bimestralmente las calificaciones para el control de las evaluaciones y la estadística que se reporta a las direcciones operativas.

2. Este sistema de información adolece de varios errores en sus diversos apartados debido a que el pobre diseño estructural de la base de datos no ofrece flexibilidad en la modificación constante de la información que hay que registrar y al realizar la vinculación de distintas bases de datos y pretender modificar un dato se ocasionan problemas en otras bases de datos creando conflictos diversos, precisamente entre los problemas más comunes nos encontramos con la falta de compatibilidad con los diversos sistemas operativos de Windows que vienen precargados en los equipos situación que provoca que la información presente problemas y se den datos erróneos al momento de presentar la estadística de los planteles.

3. El S.I.I.E.P. no cuenta con medidas de seguridad que protejan la información confidencial de cada uno de los planteles debido principalmente a que no existe una encriptación adecuada de la contraseña de inicio del programa abriendo una brecha de seguridad muy importante, pudiendo modificar o alterar las bases de datos mediante cualquier programa que permita manipular bases de datos aspecto que es de considerarse grave por la confidencialidad que poseen los datos que se manejan en el programa.

4. A pesar de contar con la tecnología y los recursos que posee la Secretaría de Educación Pública entre otros el acceso a Internet y al correo electrónico por parte de todas las instancias involucradas como son en orden ascendente escuelas, zonas escolares y jefaturas de sector no se ha podido automatizar el proceso de envío de información primordialmente por falta de conocimiento en el manejo de los mismos, así como por la falta de disposición para el empleo de las herramientas proporcionadas.

Las escuelas por medio de un servidor privado podrían subir sus bases de datos a Internet y el área de SIIEP de Dirección Operativa podría tener acceso a la información igualmente vía Internet, desafortunadamente en este sentido debe mencionarse que el no contar con una banda ancha es decir un mecanismo de transferencia de datos que no sea mediante la línea telefónica y que permita una

transferencia de datos más rápida tiende a ser un obstáculo para el logro de este proceso.

5. La delegación de funciones desde las más altas autoridades para el cumplimiento de tareas provoca duplicidad en esfuerzos y trabajo. En los planteles escolares se hace necesaria la intervención de un director administrativo que apoye la gestión escolar dentro del ramo administrativo. Esto sin dejar de mencionar la falta de compromiso de los involucrados en el manejo del programa.

6. No obstante que se cuenta con equipos modernos, la falta de capacitación no sólo en el uso del programa de SIIEP sino también en el manejo del equipo y el software (programas que vienen precargados tal como paqueterías de antivirus, procesadores de texto, hojas de cálculo, presentaciones etc.) principalmente en lo que concierne a los programas antivirus debido a que en este rubro gran cantidad de equipos reciben las secuelas de virus informáticos que afectan el desempeño de los sistemas operativos puesto que atacan los archivos del sistema dejando prácticamente infectado el equipo con las consecuencias que esto implica.

7. Por otro lado encontramos que en la práctica varias bases de datos no se utilizan, desaprovechando la información que se captura en el programa generando una mayor carga de trabajo y duplicidad de registro de información, independientemente de que esta información no es aprovechada por otras áreas de la Dirección Operativa que requieren de datos que ya se encuentra capturados en el sistema pero no se logra rescatar por esa falta de coordinación entre las distintas instancias.

Como podemos darnos cuenta este Sistema Integral de Información requiere un ajuste a nivel macro que nos permita compartir y explotar al máximo las posibilidades de información que no sólo pretende contar con una base de datos real y actualizada expedita de todos los actores en el proceso educativo, sino también permite tener una visión confiable del aprovechamiento de los alumnos para la correcta toma de decisiones desde el ámbito escolar hasta el ámbito administrativo.

Por lo tanto se pretende abordar la problemática expuesta con el propósito de coadyuvar en la búsqueda de una planeación estratégica que incida en un mayor aprovechamiento de los recursos existentes y la repercusión que impactará en una mayor calidad en el proceso tanto administrativo como educativo.

5.2 DIAGNÓSTICO

Reviste una gran importancia dentro de cualquier ejercicio de planeación estratégica el diagnóstico de la propia organización. En este caso el diagnóstico se centra en los problemas que se han detectado en el tratamiento de la información del programa SIIEP.

Podemos tener frente a nosotros perspectivas favorables, pero capitalizarlas dependerá de conocer previamente nuestros alcances y limitaciones, fortalezas y debilidades. Analizar nuestros escenarios es sin dudas un ejercicio revelador, puesto que con ellos podemos empezar a trazar ciertos objetivos, Sin embargo, lanzarse a su logro sin haber hecho antes un diagnóstico, nos puede conducir al fracaso más rotundo (Tomasini, 1989, p. 70).

Con base en el trabajo desempeñado como personal de apoyo en el programa administrativo S.I.I.E.P. en los 3 sectores que conforman la Dirección Operativa, y por entrevistas realizadas a 30 maestros secretarios de direcciones de escuela, maestros secretarios de zona y maestros adscritos al Sector 37 de la Dirección Operativa conocidos como enlaces S.I.I.E.P. se pudo elaborar el siguiente diagnóstico:

Al preguntar

¿Cuenta en su plantel con equipo de cómputo actualizado para el manejo del programa S.I.I.E.P.?

La respuesta fue afirmativa, pero se manifestaron en el sentido de que a pesar de contar en las direcciones de escuela así como en las zonas y sectores escolares con equipos de cómputo y de que la interfaz que maneja el programa SIIEP es muy sencilla de entender el programa les presenta varios errores cuando intentan respaldar en disquetes la información, encontrándose en la mayoría de los casos mensajes de error que aparecen en idioma inglés, siendo un problema para ellos saber qué fue lo que provocó el error.

En la segunda pregunta concerniente a ¿Piensa usted que el programa SIIEP facilita el manejo de información y la entrega oportuna de calificaciones y estadística al área central?

En su totalidad los entrevistados consideran que efectivamente si les facilita la concentración de la información y la entrega de datos a área central con la mayor rapidez y eficiencia, coinciden en afirmar que les es muy práctico principalmente cuando se tienen que elaborar constancias de alumnos, informes de calificaciones a alumnos así como citatorios a los niños, representando un ahorro de tiempo considerable así como para poder consultar los números telefónicos y domicilio de los alumnos en casos en que haya que solicitarse la presencia de los padres, sólo que los principales problemas los tienen en el manejo del rubro de preinventarios, e inventarios por no poder registrar bienes que no aparecen en el catálogo con el que previamente cuenta el programa y en ocasiones cuando existen similitud de filiaciones o bien cuando existen homónimos en la escuela. Asimismo, encuentran problemas con el manejo de altas y bajas en los registros por ser este un dato que altera su estadística.

La siguiente pregunta:

¿Qué problemas ha encontrado en la instalación del programa en los equipos?

La respuesta a esta pregunta manifiesta cierto descontento, ya que la mayoría de los entrevistados 26 para ser exactos coinciden en que cuando tienen que realizar la instalación o reinstalación del programa tienen que seguir un proceso muy demorado y con bastantes pasos que les ocupa un promedio de 45 minutos y más si la instalación se realiza mediante disquetes de 3.5, ya que tienen que realizar los cambios de ciclo desde el 2000-2001 hasta el 2002-2003 y aplicar la ejecución de actualizadores del programa también mediante disquetes y así poder entonces restaurar la última información que se posee de la escuela situación que puede generar que cometan alguna omisión en su actualización y que posteriormente les presente pantallas de error al ejecutar el programa, por lo que solicitan que el proceso de instalación sea directamente en el ciclo actual como se maneja el instalador de las escuelas particulares.

A la pregunta:

¿Qué sugiere para que el programa sea más funcional?

Las respuestas se inclinan a que se contara con un tutorial de instalación, documento que al momento de la elaboración de este trabajo se encuentra en distribución, y un

manual que explicara con detalle el procedimiento a seguir en la captura de los datos por ser en ocasiones un tanto confusa la forma en que se deben de ingresar los datos en los espacios para cada rubro.

Hemos de mencionar que el manual existe pero no es tan detallado y no se encuentra actualizado, hallándose disponible en una de las direcciones electrónicas del sitio de la Secretaría de Educación Pública (<http://www.cpar.sep.gob.mx>) pero que por desconocimiento de la mayor parte de los profesores o por la falta de tiempo y facilidad de acceso a Internet no se consulta.

Aunado a estas preguntas hechas a los maestros antes mencionados se encuentran las observaciones que dentro del área central hemos detectado en el manejo del programa

Si bien se han logrado avances significativos aun hay mucho por hacer, de los problemas y necesidades detectadas durante el ciclo escolar 2001-2002, es importante resaltar lo siguiente:

- Algunos usuarios no capturan todos los datos requeridos por el Sistema, lo hacen fuera de tiempo o bien capturan datos incorrectos por desconocimiento.
- El sistema no atiende en su totalidad las necesidades de los usuarios y presenta fallas.
- Se requiere reforzar a la capacitación a enlaces de Sistema con el propósito de que tenga mayores elementos para orientar a las escuelas. Así mismo la movilidad de personal hace necesario capacitar al personal Docente y Directivo que utiliza el Sistema en las escuelas.
- La comunicación entre escuelas, zonas, sectores y áreas centrales no es eficiente.
- Otro de los problemas encontrados se vincula primordialmente con el correcto funcionamiento de los equipos, ya que se cuentan con reportes constantes de equipos de cómputo que se bloquean o no funcionan correctamente, la descompostura de la unidad de almacenamiento o unidad de disquete en donde debe de ser respaldada la información del programa o bien por sospechas de virus o bien por falta de compatibilidad con el sistema operativo y que implica abocarse a buscar la solución más adecuada que en la mayoría de los casos implica la revisión y restauración de los equipos en plazos cortos.

- Uno más de los problemas detectados en el área de S.I.I.E.P es que cuando se trata de algún desperfecto físico en algunos de los componentes de los equipos la instancia encargada de su reparación se demora bastante tiempo, esto implica meses para poder restaurar el componente y regresar el equipo reparado a la escuela. Este problema se debe principalmente a que la S.E.P. no cuenta con alguna empresa que brinde ese mantenimiento y reparación a los equipos de manera expedita, a pesar de que año con año se lleva a cabo una licitación para contar precisamente con este servicio que en ocasiones se vuelve un obstáculo, ya que un plantel sin equipo se ve en serios aprietos para cumplir con la entrega de sus informes.

5.3 UNA REFLEXIÓN SOBRE LA PRÁCTICA.

Se habla de reflexionar sobre la práctica, volver sobre lo hecho, encontrar explicaciones a los logros y a las dificultades.

Dentro de un contexto, las escuelas y las dependencias como Organizaciones se reconfiguran.

En la última década se han operado y se están introduciendo cada vez con mayor velocidad, modificaciones en las relaciones laborales, en las comunicaciones, en el uso del tiempo y del espacio, en los hábitos de consumo, en las características de la recreación, etc. Se habla del mundo globalizado, del ciberespacio, de Internet, pero en definitiva no siempre se tiene conciencia de cómo y cuánto esto impacta la vida cotidiana de las personas, en sus necesidades individuales y sociales (Alfiz, 1991, p.49).

Esto nos permite ver cómo van cambiando las relaciones laborales y su forma de organización y se han ido reemplazado algunas tareas por otras a partir de los cambios tecnológicos. Aún cuando se incorporan nuevas herramientas o concepciones, permanecen las anteriores.

Aquí entonces es donde se plantea que si existen programas como el S.I.I.E.P que involucra un cambio paulatino para efecto de hacer efectiva la simplificación administrativa y la agilización de la información ¿cómo se pueden allanar esos obstáculos que impiden que esto se logre? ,

Es necesario hacer notar que una reflexión sobre la práctica será útil como elemento de mejoramiento, de toma de conciencia y cambio o reformación de la tarea, siempre que se contraste con otras prácticas, con teorías, con nuevos aprendizajes y con los resultados obtenidos.

De lo contrario, se corre el riesgo de permanecer encerrado en un ejercicio personal que no conduzca al crecimiento y al verdadero aprendizaje en función de la práctica. Tal es el caso que debemos considerar en cuanto al Sistema Integral de información para Escuelas Primarias (S.I.I.E.P.).

A partir de 1994 con la implementación del programa informático S.I.I.E.P. se pensó que se podría contar con un programa que tuviera un control en cuanto a la información de las instituciones de educación básica y el poder elaborar informes, constancias, reportes, con formatos prediseñados, y en parte se ha obtenido una mejora en este rubro, desafortunadamente año con año se siguen viendo las mismas dificultades para el proceso de captura, el manejo del programa en cuestión y el aprovechamiento del verdadero potencial que tiene este programa administrativo, quiere decir esto que es imprescindible aprender de lo hecho hasta el momento y poder efectivamente concretar ese propósito de simplificación.

Por otro lado las funciones que desempeña el área encargada de este programa administrativo debe de realizar un reajuste en cuanto a las funciones que tiene encomendadas, lo prioritario es cumplir con la función encomendada.

Y aquí tenemos que hablar de estructura organizativa y funcional, que nos conduce a hacer referencia a la compleja trama de posiciones que ocupan los elementos de una organización en términos de cargos o puestos de trabajo, de responsabilidades y tareas, en relación a la distribución de poder y en cuanto a los vínculos con los otros lugares organizacionales.

Con el nombre de estructura funcional se alude a la distribución de responsabilidades y tareas de los distintos sectores de la organización, la distribución del personal que las llevará a cabo y la distribución de cargos correspondientes dentro de una trama de dependencias y una distribución de poder.

”Los papeles, los cargos, existen y se definen formalmente con independencia de las personas que los ocupan. Les corresponden una serie de tareas, misiones,

funciones, responsabilidades; tienen una ubicación en la red de relaciones organizacionales, según los requerimientos que hacen a otros “puestos” es decir que se comunican con otros actores en función de las tareas de cada uno y al mismo tiempo, tienen una determinada cuota de poder de acuerdo a su ubicación en la organización. De quienes ocupan esos lugares se espera un determinado desempeño, que tiene que ver con su rol en la organización”. (Alfiz, 1993, p.51)

Se hace alusión a estos conceptos porque en el trabajo que se desarrolla en el área encargada del S.I.I.E.P. uno de los principales problemas es que no se cuenta con una delimitación específica de las funciones que debe desarrollar al menos ésta área; se detecta una duplicidad de funciones que involucra el hecho de que teniendo que abocarse al manejo del programa informático antes mencionado, su instalación, corrección en bases de datos de alumnos, de personal, de inventarios, de calificaciones y otras más que conforman el programa, así como de la configuración del acceso a la conexión a Internet en todos los equipos de los planteles escolares, supervisiones escolares y jefaturas de sector, el desempeño de las funciones va más allá ya que ésta área se involucra en otros aspectos como los son, restauración de sistema operativo en equipos de cómputo de las mismas instancias antes mencionadas, en orden jerárquico hasta llegar a equipos de la misma dirección operativa. Considerando que esta Dirección Operativa cuenta con un área de procesos y sistemas se evidencia esa duplicidad de funciones.

Una primera percepción nos plantearía que mientras exista alguien que lo realice no hay mayor conflicto, ya que uno de los preceptos que se ha manejado en la elaboración de este trabajo es precisamente el trabajo en equipo, pero al realizar dos áreas una misma función o no estar bien definidas sus funciones se está incurriendo en una falta de planeación estratégica y la carencia de un mecanismo de coordinación y de una administración estratégica.

5.4 PROPUESTAS

I. Dentro de este proyecto en busca de la mejora del programa se contempla:

Una Delimitación de funciones de las áreas mencionadas S.I.I.E.P. y Procesos y Sistemas para lograr un mecanismo de coordinación que favorezca un mayor control en la calidad del trabajo que se desempeña.

II. Se plantea también la Actualización y optimización del Sistema tanto de escuelas oficiales como de planteles particulares mediante la utilización de una plataforma que no sea obsoleta, es decir, acorde con los avances tecnológicos que se tienen en programas destinados al manejo de bases de datos, además de que éste sea completamente compatible con los Sistemas operativos que vienen cargados en los equipos con que cuentan los planteles educativos estos son Windows 2000 y Windows XP por nombrar los más actuales para evitar conflictos al momento de trabajar con las bases de datos así como al respaldar y restaurar información en el programa .

III. Una verdadera capacitación y asesoría a cada uno de los maestros que tienen la tarea de capturar y manejar el programa en sus escuelas, esto comprende también a enlaces en cada una de las zonas y sectores escolares, ya que a pesar de que el Centro de Desarrollo Informático Arturo Rosenblueth (CPAR) centro dependiente de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y encargado de distribuir y actualizar el programa cada año así como de programar cursos de capacitación sobre el programa en cuestión no alcanza a tener la cobertura que demanda el programa en cada una de las escuelas que conforman esta Dirección Operativa que cuenta con 114 escuelas oficiales y 18 escuelas particulares.

IV. Elaboración de materiales de apoyo tanto para las capacitaciones, como para la atención a los usuarios que consiste en trípticos informativos o presentaciones en Powerpoint, una de las aplicaciones de la paquetería de Microsoft Office, que se harán llegar mediante correo electrónico, para poder manejar de una manera interactiva cada uno de los procesos de captura en el sistema.

V. Implementar en el Programa S.I.I.E.P así como en los equipos de cómputo de los planteles educativos que tienen acceso a internet, medidas de seguridad que impidan el manejo de sus bases de datos con la facilidad que se tiene hasta el

momento ya que la información con que se cuenta además de ser confidencial y de uso exclusivo de la SEP se encuentra muy vulnerable y expuesta a ser extraída fácilmente.

VI. Promover la utilización del recurso que se tiene del acceso a una cuenta de Internet y correo electrónico por parte de los planteles educativos para agilizar el envío de información para su revisión en área central, esto mediante la capacitación a profesores asignados en direcciones de escuela, zonas escolares y jefaturas de sector por considerarse que este recurso el cual representa un gasto considerable para la SEP no es aprovechado lo suficiente por los motivos mencionados anteriormente.

Evidentemente que esto involucra también el cumplimiento por parte de la SEP del pago oportuno por parte de la SEP para evitar la suspensión del servicio por parte de la empresa que lo proporciona.

VII. Se propone gestionar en los planteles escolares la contratación de un servicio de banda ancha que evite la utilización de la vía telefónica como único medio de conexión a internet y que éste sea un medio propicio para la automatización de la información que evite pérdida de tiempo y largos desplazamientos de personal de escuelas, supervisiones de zona y sectores hacia Direcciones operativas

VIII. De nada nos sirve un equipo de cómputo costoso y funcional si no se cuenta en él con los programas o el software esencial para proteger la información que se registra, por lo que una de las propuestas es que ya sea por parte de la instancia respectiva en este caso la SEP que es la que adquiere los equipos o bien mediante los centros escolares se pueda adquirir este software y se pueda ir actualizando ya que esto permitirá la protección del equipo y evitará que con demasiada frecuencia se reporten y se lleven equipos al área central que han sido infectados por virus informáticos, sin dejar de considerar que en ocasiones ni la misma área central cuenta con estos programas.

IX. Una de las propuestas prioritarias en este proyecto es la de establecer los mecanismos de Coordinación con las diversas áreas que operan en área central, por enunciar un ejemplo se tiene el área de Recursos Financieros que contempla el registro de un techo financiero de los maestros y lleva un control de sus

percepciones, el número de plazas con que cuenta en la federación. El programa SIIEP precisamente cuenta con un formato de techo financiero que podría ser implementado con las adecuaciones que el área de recursos financieros requiriera pero hasta la fecha no ha existido esa coordinación que facilitaría el proceso de fotocopiar el formato y recurrir al llenado tradicional con máquina eléctrica o manual.

X. Independientemente de que se cumpla con una atención a las necesidades de los usuarios de este sistema , uno de los propósitos que se contempla para poder resolver de manera sencilla la corrección de datos de alguna escuela que entregue su información con errores de calificación, de falta de homonimia, de personal con función o datos erróneos es que se tenga instalado el programa con los datos de cada plantel y cada bimestre en los equipos del área central para agilizar la corrección de datos y evitar en lo posible el regreso a la escuela de origen por datos que hicieran falta o para tener que corregir los errores cada ocasión en que se solicitan los documentos y disquetes con los datos estadísticos al término de cada período escolar.

XI . Se deberá dar un seguimiento y evaluación de las acciones realizadas para poder reconocer el avance alcanzado.

CONCLUSIONES

El concepto de Planeación estratégica ha venido ganando terreno a lo largo del tiempo, considerando que en la actualidad se viven tiempos difíciles de crisis para empresas y organizaciones que se dedican a proporcionar algún servicio o a la fabricación y venta de un producto.

Estas organizaciones que han implementado una planeación estratégica pueden proporcionarle al SNL (Sector no lucrativo) su experiencia y sus enseñanzas, ya que como se demuestra en el trabajo desarrollado por George A. Steiner se concientiza al director de todos los aspectos que debe considerar con el propósito de lograr de una manera sistemática el éxito en su organización sea cual fuere el medio en donde se desenvuelve.

Al contar con una planeación estratégica una organización puede cumplir con sus responsabilidades de una manera más eficiente, si bien no necesariamente garantiza el éxito permite poder adelantarse a situaciones futuras inciertas e incluso establecer metas a largo plazo que le permitan ir un paso adelante ante cualquier contingencia que se pudiera presentar.

En este trabajo se da la importancia que merecen los sistemas de control que contemplan la dimensión humana que se encuentra involucrada en toda organización y que es el motor que permite su avance.

Si bien es cierto, muchas decisiones estratégicas no pueden ser cuantificables, además de que el factor humano en la dirección se encuentra influido tanto por sus estilos cognoscitivos como por la experiencia y sistema de valores que son determinantes sobre el proceder de un director, gerente o ejecutivo de una empresa al evaluar datos o tomar decisiones.

Es necesario que instituciones educativas tanto privadas como particulares retomen las enseñanzas que da el contar con una planeación estratégica que permita avanzar en su permanencia y el logro de sus metas. Los directores tienen a su disposición una variedad de estrategias que pueden usarse para lograr efectividad óptima de los sistemas de control no olvidando que para asegurar un

resultado positivo será necesario adaptar el sistema de planeación a las características particulares de cada institución.

En este trabajo se trata de apreciar cada una de las teorías que se han desarrollado en la empresa que ofrece productos o servicios y que busca alcanzar un lugar competitivo. Se han tomado ejemplos de empresas nacionales, así como internacionales, es decir, la iniciativa tanto privada como pública y el camino que han tenido que avanzar en la búsqueda del éxito en el mercado y la satisfacción del cliente o consumidor.

Se intentó también vincular cada una de las estrategias que se mencionan hacia el ámbito educativo, en algunos preceptos la vinculación es un poco difícil de concretar, pero en términos generales, hay varios aspectos que son comunes y que permiten ampliar la visión un tanto cerrada que se tiene de lo que representa el entorno donde uno se desenvuelve en su centro de trabajo. Concebir a la escuela como una institución que oferta educación a los clientes que son los alumnos que acuden a ella implica tener un reto a vencer que radica en ofrecer un servicio educativo de calidad y que debe estar en constante actualización.

En esta propuesta dentro del programa SIIEP se ha de considerar a los alumnos como los beneficiarios más importantes de la educación, y pretende centrar sus actividades a partir de los planteamientos de la filosofía de la calidad de la Educación, donde se enfatiza la necesidad de asumir el cambio cualitativo del plantel escolar, lo que implica que es asunto de cada escuela, de el personal que labora ahí, y de las relaciones que establezcan entre si los alumnos y la comunidad.

Es pertinente mencionar que la calidad de la educación solo podrá mejorarse en forma real, en la medida que se generen desde cada plantel, educativo, de manera participativa y compartida, las condiciones que ese plantel necesita para lograr resultados, es calidad en la educación impartida a esos alumnos en las condiciones específicas de la comunidad concreta a la que presta sus servicios ... sabemos que la escuela no se encuentra aislada que se encuentra en un sistema educativo mas amplio, y que de este sistema educativo consigue recursos y apoyos, pero también limitaciones. Aún así uno se convence de que el

deseo de mejorar está presente en todo ser humano y que este deseo de mejorar es parte fundamental de todo proceso de mejoramiento cualitativo. Se puede lograr mucho desde el propio plantel escolar por mejorar significativamente la calidad de lo que hacemos y de lo que logramos en educación, no se trata según nos indica la filosofía de la calidad total de hacer grandes cambios, si no muchas pequeñas mejoras en todas las áreas, en todos los procesos con la participación del director de todos los maestros y de todos los otros agentes que participan en este proceso.

Es necesario destacar que la importancia de el Programa SIIEP se inicia cuando se reconoce que es una herramienta para las escuelas en apoyo a la optimización del trabajo de los docentes y del director de la escuela, beneficiando a los alumnos al aprovechar el tiempo escolar en el logro de los propósitos educativos.

Por muy prometedora que sea una propuesta deberá de contar con un proceso de seguimiento y de evaluación constante que nos permita detectar y evitar los errores de situaciones anteriores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUAYO, Rafael. El Método Deming. Argentina, Ed. Vergara, 1993.

BRIS, CANTÓN et al. Planificación de Centros Educativos. España, RGM, S.A., 2002

FOHRI, Irene. El Ejecutivo de Calidad Total. México, Ed. Deusto, 1996.

INSTITUTO INTERNACIONAL DE PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN. De la Gestión Escolar a la Gestión Administrativa Estratégica. Buenos Aires. UNESCO, 2000.

ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el Control de Calidad? La Modalidad Japonesa. Colombia Ed. Norma, 1994.

MARIÑO, Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad Total. Colombia, T.M. Editores, 1993.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Colombia, Ed. UNIANDES, 1993.

STEINER, A. George. Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe Saber. México, Ed. CECSA, 1997

UNESCO. La educación Encierra un Tesoro. Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, Presidida por Jaques Delors. 1996.