

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD 096 D.F. NORTE

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON CALIDAD TOTAL EN EDUCACIÓN
APLICADA EN UN PROYECTO QUE VINCULE LA DANZA FOLKLÓRICA CON EL
BACHILLERATO”**

TESINA QUE PRESENTA
MARTHA SERRATO VARGAS
PARA OBTENER EL DIPLOMA CORRESPONDIENTE
A LA ESPECIALIZACIÓN EN:
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CALIDAD TOTAL EN LA EDUCACIÓN

I N D I C E

Introducción.....	1
Capitulo I. Planeación Estratégica.....	5
Capitulo II. La Planeación Estratégica en la Educación.....	23
Capitulo III. Concepción del Hombre en el Siglo XXI.....	43
Capitulo IV. Calidad Total Aplicada a la Educación.....	64
Proyecto: Vincular el Bachillerato con la Carrera de Bailarín en Danza Folklórica.....	89
Conclusiones.....	105
Bibliografía.....	110

INTRODUCCION

La búsqueda de la verdad está al servicio de la vida humana. El deseo de conocer obedece en primer lugar a la necesidad de vivir, ya que el hombre para afirmarse y confirmarse en el mundo es necesario que conozca su génesis y razón de ser. Esta búsqueda de la verdad está igualmente polarizada por la necesidad de encontrar un sentido a su existencia.

Para vivir plenamente es necesario saber ¿qué se es? y ¿para qué se vive?. La ciencia y la tecnología deben estar orientados hacia la realización plena del hombre; lo que significa que estos elementos juegan un doble papel que los convierte en autor y finalidad de la educación. Así estas son elementos necesarios para el desarrollo integral, sin perder de vista que el hombre no es un objeto sino un ser humano con libertad, voluntad propia y con la capacidad de elegir y discernir; podríamos decir “la máquina perfecta”.

Como consecuencia de esta situación se realiza una equivocada Planeación Estratégica que obstaculiza el logro de los objetivos deseados, dando como resultado una gran deserción por parte del alumno y una equivocada actitud del docente en el proceso educativo, obviamente sin calidad.

Es imperante corregir esta situación y concientizar a las autoridades, docentes y personal de apoyo en la realización de una planeación estratégica que nos permita lograr la meta final de calidad total en educación. En el capítulo I abordo lo que es la Planeación Estratégica, las cualidades de un director, el trabajo como acción humana y su finalidad; y sobre todo que es el hombre porque este es el principio y el fin dentro de nuestra acción, que va dirigida a él y trabajada con el mismo. Mi objetivo no fue realizar una síntesis de las antologías proporcionadas por los asesores sino rescatar las ideas filosóficas y los diferentes mecanismos viables en proceso educativo, partiendo del sistema y administración empresarial y

traspolándolo a lo que es la práctica y administración docente ideales para lograr una Planeación Estratégica y Calidad Total en la Educación.

La orientación de la mayor parte del flujo de estudiantes en la educación media superior hacia carreras largas, impone un alto costo social para las familias y para el país, por lo que en muchas ocasiones estos alumnos abandonan la escuela sin llegar a la licenciatura, lo cual los lleva a frustraciones personales. Esta situación requiere de incrementar el número de egresados con certificados útiles en el mercado de trabajo, y requieren de programas de utilidad inmediata con modelos educativos actualizados, con opción de que los egresados continúen o no la educación superior; surgen nuevos modelos educativos como el que elaboró el CONALEP, que ofrece alternativas diferentes al alumno con opción a continuar una carrera posterior a su bachillerato.

En el capítulo II, sintetizo el proceso que siguió el CONALEP para su reingeniería educativa, a partir de una planeación estratégica adecuada, partiendo del fortalecimiento de los conocimientos y habilidades del personal, y sobre todo de su capacidad para tomar las decisiones pertinentes en un contexto que cada vez se torno más complejo. Es por eso que lo retomo en una forma sintetizada, porque la manera como se planeo y se realizó, puede servir de modelo para otras instituciones. Corresponde a la educación desarrollar y estimular su conocimiento para que él diseñe las alternativas y estrategias que le permitan su máxima realización y no quedarse rezagado, esta educación no debe pensarse sólo para satisfacer las necesidades del mundo económico formando personas calificadas; sino que debe provocar el desarrollo integral y óptimo del ser humano. Es por eso que considero como paradigma educativo, fundamentar la educación con base en los cuatro pilares que señala la UNESCO, que nos garantizan la formación integral del ser humano.

En el desarrollo del capítulo III que se refiere a calidad educativa lo abordo con el método Deming porque proporciona al campo educativo una filosofía que bien adaptada nos ofrece razones de análisis para nuestros procesos educativos.

Las teorías y el método Deming son herramientas útiles perfectas que nos deben llevar al cambio en nuestras estructuras mentales que continuamente provocan barreras en el proceso de la enseñanza; aislamiento e incomodidad y se nos escapa de las manos la socialización de: experiencias, ideas, fracasos, éxitos, encuentros de personas interesadas en mejorar y llegar a la calidad total; desvirtuando con todo esto el fin de la educación en nuestra práctica docente, ya que al elaborar nuestros planes de trabajo lo realizamos de manera individual, y si acaso lo compartimos únicamente con nuestra academia. De esta manera se burocratiza nuestra labor docente; solo se considera un requisito para la supervisión, y se pierde el sentido que esta herramienta tiene que es transformar nuestro trabajo docente.

El desarrollo al que aspiramos como nación, exige cambios profundos que solo pueden ser producto de implementar una Calidad Total en Educación. Las diferentes políticas educativas en México están guiadas por principios fundamentales como: equidad, calidad, pertinencia y eficacia. Estos grandes objetivos nacionales plantean la necesidad de elevar la escolaridad promedio de la nación, atender el rezago en educación a todos los niveles, garantizar que la educación brindada cumpla con los estándares adecuados, que sea benéfica para los alumnos y para el país y sobretodo que los servicios educativos se ocupen de emplear productivamente los recursos públicos.

En el capítulo IV se describe “La Calidad Total en Educación”, a partir de las diferentes lecturas incluidas en las antologías, la función y definición de la escuela como organización compleja, que incluye y conjuga: las relaciones entre personas, temas, contenidos y expectativas diversas.

Se analiza también la escuela como el sitio de aprendizaje, diseñado con el fin de que el alumno conserve la alegría de aprender, con la que todo ser humano viene al mundo. El docente es definido como actor de la organización, por ser el que la hace ser todos los días, conjuntamente con los alumnos. Así también se define y describe la Evaluación entre otros temas; la evaluación la considera muy importante en el

proceso educativo y en el sitio de aprendizaje de Calidad Total en Educación a partir de los principios de Deming, como: la no-competencia, hace énfasis en el trabajo en equipo, en evitar las normas que requieran del fracaso para que se dé el éxito, en fin propone no desviar el objetivo principal de la educación que es el aprendizaje y no la evaluación.

CAPITULO I

PLANEACION ESTRATEGICA

Al leer los encabezados de los periódicos, escuchar las noticias en la radio o la televisión los temas que más sobresalen proyectan agresión de índole social, económica y política; sin faltar los naturales que salen del control del hombre como: los sismos, contaminación, erupciones, cambios de clima, etc. Todo esto forma parte del contexto del hombre actual; en este país concreto que es México, no cabe la menor duda que vivimos un momento de desconcierto, de anarquía, de cambio, crisis de valores, y democracia aparente (no sabemos si bueno o malo), con todo lo anterior sumo las desilusiones que existen en lo referente al progreso económico en el ámbito mundial por ejemplo Estados Unidos (USA) que actualmente ha tenido bajas, y México desea negociar ahora con Europa para abrir su panorama económico; esto provoca más desempleo y genera más desigualdad social creando dos tipos de México: el de los ricos y el de los pobres como lo señala Carlos Fuentes; para lo cual se propone en Suiza que: “Si queremos que el siglo XXI sea la centuria de los derechos humanos, será vital ganar la batalla por la igualdad en todo el planeta”¹. Y continua planteando los problemas de tipo migratorios, el tráfico de personas, y estupefacientes, etc., y cuestionando sobre cómo hacer para que los países reelaboren su visión de identidad nacional en donde se reconozca a todos los grupos y se les dé oportunidad de trabajo, ¿cómo inculcar a cada ser humano el sentido de unicidad de la familia humana? En fin tantas otras causas que nos están llevando a una sociedad cada vez con mayor discriminación. Porqué no pensar que las diferencias de culturas, razas, que en lugar de ser obstáculos se pueden aprovechar para que el desarrollo humano sea un detonador de enriquecimiento mutuo.

Todo lo anterior provoca tensiones como parte de la problemática del siglo XXI; entre lo mundial y lo local, lo universal y lo singular, la tradición y la modernidad, el largo y el corto plazo, la indispensable competencia y la preocupación por la igualdad de

¹RAMOS, Jorge. “La Educación en el siglo XXI” en el Universal, México D. F. 27 de enero del 2001. Página A15

oportunidades, entre el extraordinario desarrollo de los conocimientos y las capacidades de asimilación del ser humano y la tensión entre lo espiritual y lo material (la educación encierra un tesoro página 12), que han de superarse a través de la educación aunque es un país con hambre no solo física sino también espiritual, que requiere de una política educativa paciente que vaya solucionando los problemas más inmediatos pero con vista a mejorar el futuro no sólo en el ámbito nacional sino también global; como se señala en el informe de la UNESCO: “La educación tiene la misión de permitir a todos sin excepción hacer fructificar todos sus talentos y todas sus capacidades de creación, lo que implica que cada uno pueda responsabilizarse de sí mismo y realizar su proyecto personal”²; hay que considerar este principio como parte de la brújula que oriente los objetivos dentro de la planeación estratégica educativa, ya que en la actualidad es necesario utilizar mas la imaginación no solo para solucionar los problemas actuales sino para adelantarnos a las necesidades de la modernidad, tener una educación continua y actualizada como parte de la estructura del ser como persona, de sus conocimientos y aptitudes y sobre todo de su facultad de juicio y acción; pienso que para lograrlo se requiere de una educación básica de calidad donde se le inculque al alumno el deseo de admiración, la capacidad de aprender, despertándole su curiosidad y deseo de innovar.

La educación fragmentada en básica y superior es necesario empezar a pensar en una educación continua o permanente por que la primera provoca rompimientos que obstaculiza la armonía, para esto la UNESCO propone “Los pilares de la educación” y hay que reconsiderar que el sistema educativo formal tiende a limitar el desarrollo personal del alumno, porque impone modelos educativos en donde se enseña y trata a todos por igual, sin tomar en cuenta los talentos e inclinaciones individuales, y le da prioridad a los conocimientos abstractos; lo cual no ayuda a desarrollar las aptitudes personales para sociabilizarse y realizar trabajos conjuntos.

² DELORS, Jacques. La educación encierra un tesoro. Página 13

“Aprender a conocer”: implica un aprendizaje no solo el escolarizado, sino así mismo, a los demás, a su contexto y a una cultura general; “Aprender a hacer”: para esto es necesario un aprendizaje más allá de un simple adiestramiento para un oficio, que tenga la capacidad de afrontar diversas situaciones competitivas, imprevistas o planeadas que sea un facilitador del trabajo en equipo y no un estorbo, lo ideal sería en este caso poder ir alternando el trabajo y el estudio; “Aprender a vivir con los demás” implica que el alumno se socialice, ya que es diferente trabajar sólo que en equipo; en el segundo caso se enriquece el alumno porque se conoce a él mismo y a los demás, se comparten riesgos, se buscan soluciones esto lo llevaría a una educación diferente como base para un hombre nuevo.

Considero que se contrapone con la educación virtual que es fría y muy individualista; aunque las tendencias educativas de futuro la estén proponiendo, podría funcionar solo para niveles superiores, porque en la educación básica el alumno necesita sociabilizarse con los demás a partir de las expresiones culturales que los grupos de personas le proporcionan y que le enriquecen; por lo que es necesario promover una educación intercultural que sea factor de cohesión y de paz. “Aprender a ser” es necesario que cada persona conserve su individualidad, que descubra sus tesoros, potenciales y sobre todo su identidad como individuo y no caigamos en una pérdida de identidad cultural y esencia humanista.

Lo cual significa que el alumno sin dejar de ser él mismo aprenda a aceptar a los demás y a respetarlos, ya que tenemos una gran crisis social que se combina con crisis moral acompañadas de violencia y delincuencia.

Por todo lo anterior la educación no puede caminar atrás de los cambios sociales sino al parejo sin dejar de transmitir los conocimientos básicos durante toda la vida procurando que estos sean flexibles, diversos y sobre todo accesibles. Si inculcamos en el alumno el gusto y el placer de aprender lo hará sentirse más satisfecho, sin olvidar que en la convivencia va implícito el aprendizaje, y de esta manera todos seremos educandos y educadores.

La Educación como una Experiencia Social

Si la educación es una experiencia social ¿Por qué no llega a todos?. Existen muchos analfabetas de toda índole en el mundo incluyendo a los países industrializados; parte de este problema es que se sigue enseñando y utilizando modelos y mecanismos de planeación tradicional como consecuencia de una resistencia al cambio.

Es increíble que a pesar de los mecanismos implementados por el estado (SEP), aún existan docentes con modelos educativos que no corresponden a nuestras necesidades reales; continúan trabajando igual que antes de cursarlos, ¿será que tienen miedo al cambio?, o ¿será la comodidad de no querer salir de su práctica tradicional? Será que sólo les interesa llegar a ocupar una dirección una inspección o ascender categorías en carrera magisterial para que esto tenga impacto en su salario; en fin nos encontramos en un momento de transición, donde sí se visualiza lo que estamos haciendo mal; pero cuesta trabajo generar el cambio y seguimos viendo al alumno como integrante del grupo y no como un ente individual; al docente como propiedad de la autoridad escolar, y no nos decidimos a cambiar.

Seguimos formando y trabajando como subempleados nosotros como docentes. Carlos Fuentes dice: “Es un desafío del magisterio mexicano colmar el abismo entre la tradición y la modernización, dándole a ambos los valores que deben compartir.

Dice que a los maestros corresponde salvar los valores del pasado y alcanzar los del futuro”³ no estoy de acuerdo totalmente con el autor porque somos parte de una historia que nos permite predecir nuestro futuro y la obligación la tenemos todos los integrantes de la sociedad; por lo tanto el desafío es para todos como individuos sociales. Pero ¿cómo lo vamos a lograr con la pérdida de valores, la desintegración familiar, la falta de responsabilidad?. Será que por ser la escuela el segundo hogar del niño nos corresponde rescatar los valores universales, nacionales, morales,

³ FUENTES, Carlos. Por un progreso influyente. Página 40.

familiares, etc., pero esto incluye otro tipo de análisis que en este momento me desviaría de mi objetivo principal.

Los cambios continuos en educación provocan un desequilibrio en lo planeado y en su realización. Anulando los objetivos propuestos; el sistema no da el tiempo necesario para que los objetivos se impregnen del nuevo espíritu y lograr que todos los implicados estén en condiciones de participar en ella; es tarea titánica pero no imposible. Habrá que definir la finalidad principal de la educación que “es el pleno desarrollo del ser humano en su dimensión social”⁴

Con esto la educación rompe por completo el individualismo y logra su propósito principal de crear ciudadanos conscientes y activos que de acuerdo con el autor su plena realización sólo se puede lograr en el contexto de sociedades democráticas entendidas estas como la forma de realizar acciones a favor de la libertad, la paz, el pluralismo auténtico y la justicia social.

Conocer la realidad nos debe impulsar para canalizar adecuada y oportunamente nuestros esfuerzos hacia la democracia; comprendiendo los problemas de nuestro país como referente básico para despertar en los ciudadanos la conciencia social indispensable para identificarnos como mexicanos, rescatando nuestra cultura; que aparte de enriquecernos espiritualmente nos da claridad social y económica, y se logra así nuestra identidad.

Esto y más lo lograríamos a través de una educación liberadora, como lo señala Pablo Freire (en su libro *Pedagogía del Oprimido*), el ser humano no quiere pensar, hablar por que eso le implica responsabilidad, compromiso; prefiere estar sujeto a alguien y obedecer convirtiéndose en un ser pasivo y esclavo. Teme a hacer libre uso de sus facultades y por lo tanto prefiere seguir alienado como ha sido por mucho tiempo nuestro sistema educativo; con esto nos limitamos más como miembros de

⁴ DELORS, Jacques. La educación encierra un tesoro. Página 51

una sociedad y nos privamos de salir de la ignorancia no solo hay analfabetas en lectura y escritura sino de conciencia, lo que no nos permite crecer como nación.

¿Qué es la Planeación Estratégica?

Con base en todo lo anterior, no podemos continuar con la improvisación y la simulación. Es necesario recurrir a la Planeación Estratégica, pero ¿qué es la Planeación Estratégica?

- La palabra estrategia está definida por el diccionario de las ciencias de la educación como: “el planteamiento conjunto de directrices a seguir en cada una de las fases del proceso”⁵. Otra definición es: “la disposición de las fuerzas en un campo de batalla para derrotar al enemigo y ganar la guerra”⁶. Aunque estas definiciones parecen ser divergentes, en la realidad educativa no lo son; pues mientras una definición nos habla de las directrices a seguir la otra nos menciona las acciones estratégicas. La Planeación Estratégica contempla la resolución de problemas diarios, los cuales se abordan con decisiones para las actividades de naturaleza operativa que se van a realizar a corto plazo, estas son las tácticas.

En el terreno educativo encontramos paradigmas muy fuertes difíciles de romper, que se concentran generalmente en manos de unas cuantas personas que son las que deciden y planean; casos como este es común encontrarlos en escuelas de educación artística que llegan a formar verdaderas elites; de tal manera que son los grupos dominantes y determinantes pues se consideran los únicos poseedores del conocimiento artístico.

El Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA), cuenta con escuelas formadoras de artistas y algunas de ellas tienen implementada la escolaridad desde 5º grado de primaria, continuando con secundaria y bachillerato; simultáneamente los alumnos cursan la carrera de: bailarines, técnicos en arte y bachillerato propedeúutico para algunas licenciaturas de arte; su planeación educativa y administrativa resultan

⁵ Diccionario de las ciencias de la educación. Página 593.

⁶ OGLIASTRI, Enrique. “Manual de planeación estratégica”, en Martínez Araujo Roberto y Ríos Yescas Ma. De Lourdes. Planeación estratégica y calidad total en la educación, Antología. Página 17

deficientes porque no conocen la planeación estratégica y la calidad total en educación; que permitan estar acordes a las necesidades actuales de nuestro país en el campo artístico. Cabe mencionar que INBA sí contempla cursos de actualización y capacitación docente; sin embargo existe mucha resistencia al cambio, temor a sentirse exhibidos en su desconocimiento pedagógico, pero lo más lamentable es la proyección de su frustración artística, ya que al ser producto de una mala formación no logran su realización plena y se refugian en una actividad para la cual no fueron formados. La mayoría de estos cursos van dirigidos a directores, subdirectores y coordinadores; de tal manera que se sigue trabajando con un modelo muy centralista, se queda en la simulación porque ¿de qué sirve que utilicen conceptos de la política actual?, y organigramas con modelos educativos que son únicos en INBA; sus ordenes siguen siendo alienantes. Porque las autoridades consideran a los directores como líderes dominantes, controladores de la disciplina y de las personas; éstos no saben delegar funciones, se consideran poseedores de los saberes y poderes que es una forma de controlar a la base según lo manifiestan algunos de ellos.

Cabe mencionar que en su mayoría desconocen los roles básicos de liderazgo que deben asumir como directores y que podrían ser:

- ◆ Poseer un desarrollo mental con la capacidad de otorgar diferentes opciones de solución a problemas específicos, esto los llevaría a la búsqueda de alternativas para lograr los objetivos. El líder que ha desarrollado su mente no observa con incertidumbre los contratiempos y tiene la capacidad de saber predecir a donde va, en los riesgos ve oportunidades y no fracasos, su visión es no solo a solucionar las circunstancias adversas del momento sino a largo plazo lo cual permite que la gente salga adelante.
- ◆ En las escuelas de arte en su mayoría los que ocupan puestos directivos tienen temor de que algún docente de su escuela (como dicen ellos), les quite el poder; se carece de líderes académicos y se tienen verdaderos caciques que no se pueden remover del puesto, porque se consideran

irremplazables; cuidan mucho que los docentes no hagan “olas” o “ruido” como dicen ellos; se tiene una disciplina laboral aparente por lo que puedo decir que en desarrollo mental este tipo de líder no encuentra caminos y oportunidades en el riesgo.

- ◆ Otro tipo de rol es el corporal que se relaciona con los objetivos operativos que están relacionados con el modelo estratégico; en este rol el director es capaz de generar procesos y formas de tal manera, que el personal se sienta comprometido con la escuela y participe en la planeación de estrategias educativas. Busca cómo facultar a la planta docente para que asuman riesgos y hagan lo que tienen que hacer; considero que esto cuesta mucho trabajo porque pertenecemos a una generación que en su gran mayoría ha ejercido con un sistema centralista, en donde el poder de control siempre lo ha tenido el director. Asumiendo el docente el papel de seguidor pasivo, ya que es más fácil seguir ordenes que sugerir; evitando así quedar en ridículo o evidenciarse, y pregunto ¿no será que evadimos la responsabilidad?.

Si la Planeación Estratégica permite orientar nuestras actividades a largo plazo, definir el rumbo y asumir responsabilidades; no hay que olvidar que no está definida por los objetivos sino por la duración de sus efectos y que la Planeación Estratégica de Calidad Total es solo un medio y no un fin.

Llevada al terreno de la educación nos permite hacer un verdadero análisis y evaluar nuestra práctica docente, nuestro perfil de egreso, etc. Lo cual nos compromete a estar en actualización permanente, y a participar en la elaboración de proyectos educativos con una visión diferente dentro del campo del arte. Para lograr lo anterior es necesario que como escuela se redefina su misión, sus objetivos generales; comprometiéndolo a los miembros que en ella participan. No hay que olvidar que estas actividades competen a todos desde: director, órganos colegiados, alumnado y comunidad en general; para que los resultados sean realmente el producto de una buena administración y trabajo bien organizado; sin olvidar que los ejes principales son: la misión, la visión y la política de calidad total. Realizando una revisión cada

cinco o siete años, que nos permita evaluar y conocer los resultados obtenidos y con base en éstos definir nuevos objetivos, estrategias y acciones; sin perder de vista que si surgen cambios muy grandes en su desarrollo, o lugar donde se desarrollan si justifica una revisión fuera del tiempo establecido para justificar.

El producto de cada ciclo escolar será la calidad de los alumnos que egresan así como los que continúan su formación, esto es proceso cíclico que se denomina pensamiento estratégico.

Da la impresión que dentro del INBA (de acuerdo con algunos modelos e ideas del Grupo del Círculo de Viena, por ejemplo: la permanencia de hechos ya dados); son deterministas en algunas situaciones; se casan fácilmente con algunos paradigmas. Sería bueno tomar en cuenta lo que dijo Khun: "*El mundo de libertad y de cambio permanente*". Para lo cual resultaría muy positivo no descuidar los móviles del crecimiento, y el ingreso al mundo de la ciencia y la tecnología que incluye la de las culturas y la modernización de las mentalidades; habría que superar las tensiones que señala Jacques Delors en su tema: La educación o la Utopía necesaria, como son:

- a) La tensión entre largo y corto plazo en donde las operaciones piden respuestas y soluciones rápidas.
- b) La tensión entre la indispensable competencia y la preocupación por la igualdad de oportunidades. Hay que retomar y actualizar el conocimiento, la educación y actualización para toda la vida.
- c) La tensión entre el extraordinario desarrollo de los conocimientos y las capacidades de asimilación del ser humano que nos lleva a la obligación de mantener la salud mental, física y psicológica; que son los elementos esenciales de la educación básica que enseña a vivir mejor mediante el conocimiento, la experiencia y la formación de una cultura personal.

Todo lo anterior implica un trabajo que realiza el hombre cuando desarrolla sus actitudes en el marco de lo que se ha juzgado como necesario, para la realización de la sociedad en todos sus aspectos. La tierra ofrece lo que se necesita para

realizarnos humanamente, pero no lo ofrece más que después de inmensos esfuerzos humanos. Considerando que la existencia humana es una tarea que no puede llevarse a cabo mas que mediante la transformación y la humanización del mundo.

Como dice Carlos Marx: *“el trabajo es un medio y un camino de liberación”*, él ha visto con claridad la función del trabajo en la realización de la persona, en las relaciones sociales y en despliegue de los movimientos históricos. Considera que todo el proceso de producción depende en gran parte de la razón, o sea, de la capacidad de investigación, de proyectos y de sondeos de las necesidades sociales. Por lo que la comunicación y el intercambio de conocimientos ya no son únicamente uno de los principales polos de las actividades humanas, sino un factor de realización personal en el marco de nuevos modos de vida social.

En el terreno de la educación hace falta una Planeación Estratégica con la participación de todos: los directivos, los docentes, los alumnos y toda la comunidad escolar; porque entre todos ellos buscarán las tácticas necesarias para lograr los objetivos de la misma que no son solamente los de la dirección. No hay que olvidar que la Planeación Estratégica ayuda a los directivos en lo siguiente:

- a) Poder cumplir con sus responsabilidades de manera más eficiente.
- b) Prestar mejor atención a la escuela.
- c) Buscar mejores soluciones a los problemas del presente, visualizando el futuro para lo cual combinará su saber con su intuición.
- d) Permite administrar mejor los recursos materiales y humanos con que cuenta la escuela.
- e) Diseñar una estructura más adecuada para tomar decisiones; desarrollar y alcanzar las metas propias de la escuela.

Por todo lo anterior la Planeación Estratégica les ayuda también a desarrollar sus capacidades directivas y abre la oportunidad a la planta docente para que participe con sus saberes en la toma de decisiones, sin olvidar que toda planeación esta sujeta a cambios y que tiene sus limitaciones; porque se realiza a partir de recursos

humanos y dentro de una comunidad educativa sensible a los problemas sociales, económicos, políticos y culturales.

Aquí está el reto para todos los docentes que es el lograr los objetivos teniendo muy clara la misión y la visión de la escuela.

La motivación es otro factor importante que no podemos perder de vista tanto en el sentido interno como externo de una escuela; cabe hacer mención que el INBA sí cuenta con estímulos para el personal homologado como: pago por antigüedad, por puntualidad y asistencia; al personal de cheque federal no le pagan estos conceptos y sí laboran dentro del mismo instituto esto nos hace que entre nosotros mismos existan diferencias, tanto de contratación como de pago; vuelvo a confirmar que este tipo de administración no favorece a la comunidad, nos hace ser diferentes a unos de otros puesto que el tipo de contratación también varía. La calidad en la planeación estratégica definitivamente no es buena. Por todo lo anterior resulta difícil definir la filosofía general de la escuela, mejorar las relaciones humanas entre el mismo personal, lograr los objetivos deseados y desde luego la normatividad para regular el trabajo cotidiano, como aspectos que moldean la cultura organizacional de la misma.

Según Hernando Mariño dice: “Un buen método de identificar y definir los objetivos vitales de mejoramiento consiste en escuchar las seis voces que son”:

- ◆ La voz del cliente
- ◆ La voz de la comunidad
- ◆ La voz de las mejores empresas
- ◆ La voz de los empleados
- ◆ La voz de los dueños
- ◆ La voz del proceso⁷.

Traspolado a la educación los clientes internos son los alumnos, la voz de la comunidad son todo el personal y los empleados; la voz de las mejores empresas se

puede decir que son otras escuelas; la voz de los dueños es la institución misma y la voz del proceso es nuestra propia planeación estratégica.

La calidad interna se realiza entre los docentes con sus programas, su planeación y desarrollo sin olvidar que los agentes directos para lograr la calidad interna somos todos los que conformamos la comunidad escolar. También podemos considerar como clientes externos a los padres de familia y la sociedad en general; por lo que es recomendable que la escuela cuente siempre con planes estratégicos para mejorar la calidad educativa, permaneciendo siempre alerta y recopilando información tanto interna como externa para no dejar de evaluar alternativas y contratiempos que se vayan presentando.

En el plan operativo es necesario desglosar los objetivos vitales de mejoramiento, a toda la organización para unirlos a los objetivos operacionales a corto plazo y con los planes de acción específicos.

En la actualidad la organización interna de las escuelas anteriormente mencionadas están estructuradas de tal manera que se diluyen el poder y las responsabilidades, por ejemplo: el director, el subdirector, el administrador, coordinador de servicios escolares, coordinador de estudios, un coordinador para cada una de las academias que en total son ocho, en una comunidad docente de cuarenta; a parte el consejo académico. Como se observa es mucho gobierno y poco pueblo, pues la población estudiantil no llega a ciento veinticinco alumnos. Se modificaron los nombramientos, se implementaron modismos franceses pero se sigue en realidad trabajando de forma democrática con tendencia vertical, porque las academias no cumplen con su objetivo; no hay delimitación de funciones entre las coordinaciones; se carece de vinculación académica en el trabajo colegiado y hace falta mayor compromiso como docentes, capacitación y actualización pero sobre todo amor a lo que se está haciendo. Eso requiere de una verdadera Planeación Estratégica que no es nada

⁷ MARIÑO, Hernando. "Planeación estratégica y calidad total" en Martínez Araujo Roberto y Ríos Yescas Ma. De Lourdes. Planeación estratégica y calidad total en la educación. Antología. Páginas 49-50

fácil como lo señala George A. Steiner “La planeación es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción. Además involucra un tipo de proceso mental diferente a aquel necesario para tratar los problemas operacionales diarios”⁸.

Desde luego hay que reconocer nuevamente que no todo docente tiene los conocimientos y el talento para planear, por lo que considero necesario que los directivos deben tener la visión necesaria para pensar en estrategias que faciliten la capacitación del personal para que adquieran y desarrollen la facultad de una planeación estratégica efectiva. Sin olvidar que esta no debe ser demasiado ritualista y formalista; que se da cuando los directivos toman decisiones sin consultar la planeación y de manera vertical, delegando sus obligaciones a los docentes, y enfocan más su atención a la problemática sin visualizar el futuro.

Es necesario volver a analizar y dar prioridad a las necesidades de la escuela en cuanto al logro de los objetivos generales, su misión; sus aspectos internos de organización y actualización; y desde luego su proyecto educativo. Todo lo anterior ayuda a esquematizar la intuición y tener una visión más clara de futuro.

Al hablar de planeación estratégica orientada a lograr la calidad total, no es suficiente porque la conceptualización que se tiene de la calidad total se limita solamente a egresar alumnos que cubran el perfil deseado; y se descuida la calidad del proceso formativo que además de ser una política empresarial adecuada al terreno educativo porque aporta ideas y alternativas que si funcionan pero, hay que cuidar de no quedar en meras simulaciones o trámites burocráticos.

No hay que olvidar que la estrategia no está determinada por los objetivos a largo plazo ni por los específicos ni por los particulares; al hablar de estrategia como lo señala Hernando Mariño “*se abordan tres elementos importantes: el rumbo que se*

⁸ STEINER, George A. Planeación estratégica. Página 50.

desea seguir, el carácter de largo plazo y la responsabilidad de quien fija la estrategia". Todo lo anterior en el caso de una escuela hasta la fecha el propio director es el que se presume, tiene la habilidad para actuar como líder (dominante), le es fácil convencer a la planta docente (por la autoridad asignada), para lograr los objetivos propuestos a través de una comunicación no vertical que estimule la creatividad y la innovación.

Como dijo Ernest Breech "Una empresa podría establecer tendencias, no seguirlas. Un grupo de directivos con un personal adecuado, el cual tiene un espíritu agresivo, que acepta riesgos, y que está respaldado por una planeación sensata y analítica, no tendrá problemas demasiado problemáticos para resolver"⁹.

En la actualidad en pleno año 2002, esta propuesta de Breech pareciera que la escribió hoy; la población ha crecido, las empresas cada día son más, y nuestra sociedad se vuelve cada día más compleja, existe más competencia, hay más peligro y oportunidades provocadas por la misma evolución, en donde el futuro es más difícil de prevenir; si lo llevamos al plano educativo en las escuelas las necesidades son otras, los alumnos son diferentes a los de las generaciones anteriores. La planeación estratégica formal puede estar muy bien planteada en documentos y no seguirla; porque hace falta un personal docente con espíritu agresivo, activo, consciente y participativo con un director y una planeación específica para esa escuela y sus necesidades.

No hay que olvidar que no existe una única forma para realizar la planeación estratégica, pues pueden ser tantas como escuelas hay; debido a que cada sistema es único para cada escuela por lo que resulta ser un arte la elaboración de la planeación estratégica formal; sin olvidarnos que debe tener siempre cierto grado de flexibilidad; hay que incluir la motivación continua en los docentes para que la realicen con entusiasmo, responsabilidad y creatividad.

⁹ Idem. Página 320.

En el proceso de planeación estratégica hay que empezar por determinar en primer lugar, la misión de la escuela; que es la que nos identifica ante la sociedad, nos permite definir el impacto social, ¿qué tipo de alumno queremos formar?. Para algunos está implícita en el objetivo general; es la misión la que da sustento y va enfocada al tipo de servicio que se pretende dar; en segundo lugar se tiene la visión: que permite ubicarnos en lo que se quiere ser en el terreno educativo hoy y a futuro; así se justifica la pertinencia del servicio desde luego como escuela, su proyecto educativo, sus planes y programas de estudio.

¿Qué nos proponemos lograr? La respuesta está implícita en los objetivos generales, específicos y particulares que van orientados a la misión de la escuela: “un alumno con formación integral en el arte”.

¿Cómo lo lograremos? A partir de analizar con que recursos humanos y financieros contamos. Que son parte de las herramientas de la escuela incluyendo planes de estudio, proyecto académico, programas y desde luego una buena planeación estratégica con líneas de acción concretas; que no basta con escribirlas en el documento sino llevarlas a la práctica para poder evaluarlas y revisarlas periódicamente.

¿Qué hacemos? Son las actividades específicas incluidas en planes de trabajo encaminadas a lograr los objetivos. El docente ajusta sus actividades a su realidad dentro del aula, establece un equilibrio entre su planeación ideal y su realidad con los alumnos; porque estos son los implicados en el proceso educativo, y el docente hace uso de sus habilidades estratégicas para lograr una calidad total.

¿Cómo lo mediremos? Con todos los productos reportados en el informe de resultados, donde se especifica el logro de los objetivos y la realización de las actividades propuestas dentro del programa de estudios; se señalan las causas de las desviaciones en caso de haberlas. La evaluación se da de manera cuantitativa y cualitativa.

Herramientas Analíticas que se Pueden Utilizar en el Proceso de Planeación Estratégica

No es necesario que el director tenga habilidad en la tecnología de las herramientas analíticas; que podrían provocar descontrol si este depende por completo de los especialistas, para determinar el uso de esas técnicas es recomendable que tenga el término medio del conocimiento.

Las técnicas de planeación implican varios métodos que ayudan a los directivos a tomar decisiones. Van desde las intuitivas hasta las de decisión cuantitativas automáticas; el modelo basado en la computación es una simplificación de la realidad y por medio de él se pueden analizar situaciones simples y complicadas, pues se realizan a escala para su estudio.

Se utilizan mucho los métodos cuantitativos para la toma de decisiones en empresas y en escuelas. Jamis y Mann hablan de las fuerzas psicológicas que pueden producir cálculos erróneos. Los directivos en su mayoría prefieren utilizar el modelo de simulación para explorar las alternativas, y dejan los modelos computacionales para situaciones más complejas y sofisticadas que impliquen decisiones de alto nivel.

El uso de las técnicas analíticas en la planeación si se pueden usar; porque en todo proceso de planificación hay que incluir las contribuciones de: la intuición, el criterio y la creatividad. Los directores deben conocer con precisión su naturaleza; cómo y dónde puede y deberá usarse una técnica analítica; así como sus cualidades, potencialidades y debilidades en el momento de uso. Saber bien el problema que quiere resolver, sin poner tanto énfasis para encontrar *“la respuesta correcta en lugar de la pregunta adecuada”* (Drucker), además debe tener claro qué información debe pedir al personal. Una vez detectado el problema hay que determinar qué tipo y cuánta información necesita.

Reingeniería Educativa

“La reingeniería de negocios significa volver a empezar, arrancando de cero”¹⁰. Carlos Fuentes señala que no es lo mismo empezar de cero que continuar; porque

¹⁰ HAMMER & CHAMPY, James. Reingeniería. Página 2.

cuando se inició el sistema educativo como práctica oficial, en el México de tiempo de José Vasconcelos su realidad política, económica y cultural era diferente lo que hacía que las expectativas como país fueran otras y las necesidades proyectadas en el modelo educativo muy reducidas.

Empiezo con estas citas porque Carlos Fuentes señala una idea coherente; al decir que no se puede borrar y cuenta nueva, porque ya tenemos una historia, una experiencia y una trayectoria que fundamenta y enriquece nuestra experiencia educativa, al mismo tiempo dan criterios necesarios para poder evaluar nuestra práctica. Tenemos grandes diferencias entre el México de ayer y el de hoy, como son: una estructura social diferente; con diversas economías, ideologías, intereses, etc., que provocan desafíos al magisterio porque la problemática y las necesidades del país son otras.

Continúa escribiendo Carlos Fuentes: “seguirán siendo proyectos educativos abstractos sino se fundan y salen al encuentro de la democracia desde abajo, la que camina con los pies descalzos desde el otro México”¹¹.

La información es el motor mismo del cambio mundial; ya que ésta no es tan lenta como en otras épocas porque actualmente nos enteramos de los hechos en el ámbito nacional e internacional casi simultáneamente de cómo ocurren los cambios; este progreso se fundamenta en la educación; porque la información es el motor del cambio mundial. *“Desarrollo, información y educación van de la mano”*.

El autor señala que hay dos tipos de México cuando hace referencia al México de los adelantados que está integrado al comercio y a las tecnologías mundiales; el otro es el México de la pobreza, la enfermedad y la miseria. La riqueza aumenta arriba y se queda arriba y la miseria de abajo se queda abajo; para evitar esta disparidad hay que dar prioridad al crecimiento de la economía interna, y solucionar el problema del hambre y la miseria de nuestro país y después, adquirir obligaciones y relaciones

¹¹ FUENTES, Carlos. Por un progreso incluyente. Página 12

internacionales. Hay que crear un puente entre el sector público y el sector privado que componen la sociedad del país; y el surtidor de la sociedad es la educación. En la que el maestro es considerado como el protagonista principal generador del cambio en la mayoría de los discursos políticos, educativos; aunque los recursos no están a la altura de lo que se dice, se promete y se espera.

CAPÍTULO II

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EDUCACIÓN

Si la planeación estratégica es considerada como una toma de decisión anticipada, es importante tomar en cuenta algunas de las corrientes como: la administrativa, la del cambio, la de sistemas y la de prospectiva; aunque las que más apoyan actualmente son la de sistemas y la prospectiva, la primera porque nos ayuda a analizar la escuela partiendo del trabajo de equipo con una visión común o integral que requiere de un trabajo colegiado y la prospectiva porque nos ayuda a planear a largo plazo el perfil de egresado que se desea. Por lo que es importante tomar como modelo todo el proceso de cambio que realizó el CONALEP a partir de su reingeniería educativa encaminada a tener mayor demanda, mejorar sus planes de estudio y sobre todo su eficiencia terminal.

El tipo de sociedad que tenemos es muy desigual en todos los sentidos, por lo que se ha pensado que la educación es el instrumento básico para lograr la igualdad, mejorar las diversas condiciones en que vive y se desarrolla el ser humano. Antonio Argüelles hace historia de la educación desde los años en que creció la demanda educativa en que los edificios no eran suficientes, y se abrieron los turnos vespertinos, se improvisaron escuelas, y al mismo tiempo se dio entrada a profesionistas en otras carreras para trabajar como docentes pensando que de esta manera se daba solución al problema educativo.

Actualmente la realidad es otra, se presume que se está logrando una estabilidad educativa y se puede pensar en elevar la calidad, con doble intención: para egresar personal más capacitado para una economía abierta y competitiva y lograr una justicia social; desde luego que esto no es fácil porque habrá que vencer las resistencias en todos los sentidos ya que nuestro país está lleno de caciques, no solo en cuanto a propiedades de tierras sino también el campo educativo, estos personajes son los primeros en oponerse a los cambios, les interesa su seguridad personal y no la de todos. Después de que se trabajó por mucho tiempo con

programas que no iban acordes a las necesidades de la sociedad, ni el sector productivo se ocupaba por analizar la calidad ni la pertinencia de la educación, actualmente convergen en la necesidad de relacionarse para beneficio mutuo y sobre todo de los individuos y de México.

Por mucho tiempo el trabajo gubernamental se desempeñó de manera muy cerrada sin la participación ciudadana, el juego institucional entre los diferentes niveles del gobierno y la colaboración entre el sector público y las diferentes organizaciones de la sociedad civil; acciones que actualmente ya se están emprendiendo, aunque no se trata solo de implementarlas hay que tener muy claros los propósitos y cuidar las estrategias para no caer en el caos de un gobierno donde todos mandan y nadie obedece. Estas transformaciones han sido positivas porque han roto las fronteras que había entre el estado y la sociedad, ha afectado al sector público y privado, lo cual nos lleva según señala el autor Luis Aguilar Villanueva: “que el núcleo del cambio no reside en determinar cuáles deben ser las funciones del estado- pues éstas ya están contenidas claramente en la Carta Magna, sino en buscar las formas de completarlas con mayor eficiencia y eficacia”¹².

En este momento de transición del país que busca una sociedad más plural, democrática y respetuosa de los derechos humanos; se están proyectando y exteriorizando los derechos de aprobar o sancionar a los grupos en el poder por lo que quienes ocupan algún cargo deben ser más creativos, oportunos, eficientes y honestos tanto al actuar como al hablar, ya no basta con ser títeres de quienes los designaron. En general los cambios como: la descentralización de los poderes de la federación, la búsqueda de equidad en la distribución de los recursos, la redefinición del papel del estado en la economía como la privatización de empresas paraestatales, el incremento de competitividad a través de los procesos productivos de calidad y mayor abertura del gobierno a la sociedad; son la consecuencia de una sociedad más educada e informada que ha comprendido que su única participación no es solo el voto, y está despertando conciencia de sus derechos, es más

¹² ARGÜELLES Antonio y GOMEZ Mandujano J. Antonio. Hacia la reingeniería educativa. Página 20.

participativa y organizada para resolver parte de sus problemas aún al margen del estado.

Es bueno que la administración pública se oriente a establecer nuevas relaciones en la sociedad y a flexibilizar sus tramites ante las turbulencias del contexto.

El programa de desarrollo educativo tiene como principal objetivo “lograr mayor eficiencia y eficacia en la gestión administrativa de las instituciones del sector”¹³. Lo cual nos invita a revisar la calidad en la educación que se imparte y a buscar alternativas de decisión para captar mayor número de alumnos de secundaria (en el caso de los CONALEP). No hay que olvidar que los alumnos de ayer no son iguales a los de hoy. Se puede analizar y tomar como plan estratégico el que realizó el CONALEP, para el cual generó un plan rector de modernización que nos describe:

“A finales de 1994, el Colegio contaba con una estructura orgánica central formada por una dirección general y tres secretarías: académica, administrativa y de vinculación y operación; para realizar las diferentes funciones de: planeación, diseño, desarrollo, supervisión, evaluación y seguimiento de los servicios educativos, de capacitación y asistencia técnica”¹⁴.

Se realizó una evaluación y se detectaron problemáticas como: actualizar sus estructuras a las nuevas condiciones de educación técnica, consolidar un modelo de operación desconcentrado. La situación de la estructura organizacional CONALEP, creó planteles en forma acelerada con el fin de responder al crecimiento de la demanda en carreras de diversos movimientos que se enfocaron a las oficinas centrales sin tener respuesta en cuanto a áreas de gestión específicas para atender las diferentes necesidades sobre todo administrativas que surgieron con los nuevos proyectos.

Características del Modelo de Operación

Funcionó desde un principio con planteles desconcentrados y distribuidos en toda la república, su función era ofrecer servicios de educación técnica y capacitación. Después se crearon los Centros de Actualización Superior Técnica (CAST), con el fin

¹³ Idem. Página 31

de satisfacer las necesidades técnicas del sector productivo. La dispersión de planteles originó la poca supervisión y seguimiento de la operación, al mismo tiempo se dificultó la capacitación del personal desde el centro y se promovió que se hiciera por regiones o representaciones.

Diagnóstico de las Secretarías

Secretaría Académica: los problemas se dieron por la manera en que se administraba el gran número de carreras que ofrecía el CONALEP; se dio el crecimiento desordenado y la preferencia por el área administrativa contra las de tipo industrial que eran las principales, provocó niveles bajos de remuneración, formación y actualización docente no se dieron, sin olvidar que estos docentes no tenían formación pedagógica.

Secretaría de Operación y Vinculación: por desconocimiento de su labor y objetivos sociales los alumnos la toman como última opción y en otros casos los que ingresan en su mayoría son los rechazados por otros sistemas.

Secretaría Administrativa: se afectó la gestión de recursos humanos y materiales; no existía personal de base en 1994 por las características del modelo; se tuvieron además problemas técnicos y en el manejo de los recursos materiales se enfrentaba a distintas complicaciones.

Formulación del programa institucional 1995-2000

Los cambios internacionales y nacionales provocaron la necesidad de abordar los aspectos académicos y administrativos, todo era urgente como: ofrecer una buena opción educativa a los alumnos, posibilidad de contratación a los egresados y vinculación con la planta productiva, lo cual implicaba reformular objetivos acordes a las necesidades del momento; se tenía que partir del análisis de los factores que se tenían como la carencia de recursos en la gestión.

¹⁴ Idem. Página 33.

Objetivos de Programa Institucional: a la selección de aspectos organizacionales relacionados con los servicios que presta siguieron: la formación técnica, la capacitación, atención a zonas marginadas y la gestión administrativa.

Proyectos Prioritarios: éstos fueron el eje de las actividades para lograr cuatro objetivos, se formularon diez proyectos y se tomaron tres que fueron: nuevo modelo académico, sus estrategias en el redimensionamiento y la reorientación de la oferta educativa para asignarle recursos.

Capacitación laboral: capacitar personal para el país incluía acciones de mayor acercamiento con las empresas para conocer sus necesidades, y diseñar programas de capacitación para atenderlos.

Modernización Administrativa Integral: creada para proporcionar estructuras y modelos de gestión para dar seguimiento a los objetivos.

Proyectos Prioritarios. 1.- Promoción y aseguramiento de la calidad: a través de este se pretende alcanzar la filosofía de la calidad y el uso de las herramientas como el trabajo en equipo, la conformación de áreas multidisciplinarias, la búsqueda permanente de la satisfacción de los usuarios y la superación de sus expectativas.

2.- Informática educativa: se creó para fortalecer la formación de los alumnos cuyas carreras no están directamente relacionadas con la informática, se contempla la firma de convenios con empresas especializadas en paquetes informáticos.

3.- Educación a distancia: busca ampliar la capacidad de recepción de las señales a todos los planteles.

4.- Educación basada en normas de competencia: pretende dar un renovado impulso a las acciones iniciadas desde 1994 para mejorar las actividades de capacitación tanto en el trabajo como en la capacitación para el trabajo.

5.- Asistencia y servicios tecnológicos: contempla la consolidación de centros con personal capacitado y mejor equipamiento.

6.- Vinculación con el sector productivo y con la comunidad: contempla replantear el funcionamiento de los órganos de vinculación que permitan responder mejor a las necesidades de la sociedad.

7.- Atención a zonas marginadas: su propósito es dar un renovado impulso a las actividades de CONALEP para contribuir al mejoramiento de los niveles de vida de las poblaciones marginadas (autoempleo, microempresas, etc.)

El segundo momento fue elaborar el Plan Rector de Modernización, que consistió en revisar las problemáticas que generaron la evaluación que enfrentó la institución como: la necesidad de actualizar sus estructuras a las nuevas condiciones de la educación técnica y a la falta de consolidación de un modelo de operación desconcentrado; también se revisaron las tres secretarías que forman parte de la estructura orgánica. Esta situación de la estructura organizacional, siempre tuvo diversas modificaciones incluyendo su modelo de gestión, con el propósito de adecuar la institución a las necesidades de la sociedad sin reflexionar en un mejor servicio, satisfacción de usuarios, ni mejorar las condiciones internas; se dio un crecimiento acelerado que se salió de control, no se pudo dar mantenimiento a las instalaciones y disminuyó la calidad educativa, entre otras cosas.

Las características de modelo de operación. “La desconcentración de planteles distribuidos en toda la república que se encargaban de ofrecer servicios de educación profesional técnica y de capacitación”¹⁵; generó la necesidad de crear Representaciones Regionales y/o Estatales, siempre dependiendo del control central, lo cual hacía más tardado los trámites de gestión en cuanto a sus respuestas o hacía que las soluciones fueran inadecuadas por estar fuera de tiempo; aunque se crearon nueve CAST con el fin de atender las necesidades tecnológicas del sector productivo, se recurrió a la capacitación por regiones o con representaciones.

Se realizó el diagnóstico de las Secretarías que explica como la secretaría académica tenía como eje principal de CONALEP los servicios industriales y se fueron más hacia lo administrativo, por lo que se tuvieron que actualizar los planes y programas de estudio para que estuvieran acordes a la ciencia y tecnología de momento; los problemas de remuneración, actualización y formación de los docentes

¹⁵ Idem. Página 35.

se presentó en muchas partes; esta situación no solo se presenta en CONALEP, sino en otras instituciones de nuestro país. La falta de formación pedagógica y la actualización docente bajó la calidad del servicio y se reflejó en la poca demanda por la idea que se tenía de educación técnica terminal, que el alumno encontraba poco motivante para ponerla en sus principales opciones o ni siquiera la consideraba; a la fecha con la reestructuración ya la toman en cuenta esto ha sido trabajo de la secretaria de operación y vinculación que mostró que las relaciones con el sector productivo permitieran la ampliación de un abanico mayor de carreras.

Por su parte la secretaria administrativa responsable de la gestión de los recursos humanos, para desempeñar funciones de: contratación y desarrollo del personal; por las condiciones mismas de contratación no se tenían plazas de base, se les volvía a contratar cada seis meses lo cual no permitía un desempeño, ni seguimiento académico además de obstaculizar la formación académica aumentaba los tramites administrativos requiriendo de más personal. También se descuidó la contratación de nuevos equipos y materiales destinados a la función educativa.

La formulación de programa institucional 1995-2000, afectó al CONALEP por los cambios nacionales e internacionales, el perfil de sus egresados estaba fuera de momento no acorde con las necesidades de globalización, por lo que se abordaron aspectos académicos y administrativos así surgió la necesidad de transformar el modelo académico acorde a la modernización de la administración pública federal que no fue una acción aislada sino que formó parte de la dinámica de las dependencias federales, estatales y municipales para enfrentar la problemática estructural y de cultura organizacional del sector público que tuvo como objetivos: la formación técnica, la capacitación, la atención a zonas marginadas y la gestión administrativa.

Los proyectos prioritarios estuvieron orientados a lograr cuatro objetivos de los cuales tres se consideran estratégicos: “el nuevo modelo académico que contempla la redimensión y la orientación de la oferta educativa para asignar los recursos de

manera más eficiente, la capacitación laboral que incluye programas de capacitación y la Modernización Administrativa Integral (MAI) con el fin de proporcionar al colegio estructuras y modelos de gestión para dar seguimiento a los objetivos. Estuvieron enfocados a transformar la institución tanto estructural, gerencial y de representación impulsó modelos operacionales de desconcentración acrecentando la capacidad de autofinanciamiento y la autonomía de gestión, así como el desarrollo de una estructura organizacional, junto con el sistema de gestión enfocados a satisfacer de manera más ágil y eficiente los requerimientos actuales.

Los cambios estructurales que llevaron a la actualización de normatividad fueron: estatuto orgánico, reglamentos académicos y manuales de organización; en el aspecto gerencial el reacomodo llevó a un ajuste de introducción y promoción de nuevas prácticas gerenciales; y en el desarrollo de mayor capacidad se tomó la decisión de descentralizar las oficinas y de aumentar los flujos de información con las oficinas centrales.

En el aspecto cultural se define e implanta una nueva cultura institucional. Utilizó una serie de Herramientas de Cambio del MAI enfocadas estas a la metodología apropiada las más importantes fueron en el terreno de la gerencia pública y el aprendizaje de las experiencias de modernización, se pensó que era necesario optar por la planeación estratégica; la reingeniería de procesos, el análisis referencial y la calidad total. La planeación estratégica tuvo como requisito el involucramiento de los niveles intermedios y operativos para definir y ajustar objetivos y las estrategias organizacionales; por lo que es importante que el proceso de planeación se apoye en: instrumentos de medición de las estrategias y metas formuladas, con el fin de que se puedan detectar las fallas cuando las acciones correctivas son todavía posibles, y se puedan modificar las tácticas y los objetivos conforme van avanzando los proyectos.

La reingeniería de procesos que fue el elemento más provocador y polémico también fue la nueva herramienta de cambio organizacional que se extendió al ámbito de las

organizaciones públicas, se introdujo después de una evaluación de la problemática que se estaba enfrentando. Esta “propone reorganizar el trabajo en torno a procesos y no a partir del principio de la división del trabajo por funciones o tareas”¹⁶.

Planeación estratégica de la institución: la misión, la visión, los objetivos y las metas institucionales.

Teniendo el diagnóstico preliminar y seleccionadas las herramientas metodológicas, se continuo con el trabajo de planeación estratégica, el cual consistió en: “determinar la misión y visión institucionales, la definición de los objetivos y metas y la realización del diagnóstico estratégico”¹⁷. Se realizó a nivel central y en las áreas del colegio, buscando que cada uno realizará su propio proceso de planeación; para lo cual se les dio capacitación, sin olvidar los diferentes componentes y fases además de seleccionar las que concordaran con la realidad donde están inmersas, buscando siempre modelos que se adaptaran.

El criterio básico para definir la misión y la visión en el sistema CONALEP se dio por la necesidad de trascender en las orientaciones de cambio para lograr mayor desarrollo en el pensamiento y gestión estratégicos; se tomó como proceso ambivalente, el primero de los cuales se refiere a las necesidades del entorno que es la lógica normal externa, el segundo consistió en responder a las necesidades internas, determinadas por las circunstancias de cada entidad. “La misión va concatenada lógica y necesariamente con la formulación de la visión”¹⁸; la visión define lo que la institución pretende llegar a ser, pero parte de la misión que debe ser clara para todos los miembros de la comunidad y deben ser elaboradas por el cuerpo directivo y compartidas por todo el personal para evitar los problemas como el incumplimiento de los objetivos, procurando que cada área elabore su propia misión y visión.

¹⁶ Idem. Página 56.

¹⁷ Idem. Página 63.

¹⁸ Idem. Página 65.

Todo esto para el CONALEP implicó un proceso de trabajo primero con los miembros de niveles directivos de oficinas centrales, donde se les explicó el significado y razón del cambio siendo uno de ellos lograr la excelencia que incluye: flexibilidad, pertinencia y calidad. Los indicadores estudiados sobre todo fue lo referente a la captación de egresados de secundaria y se descuidó la eficiencia terminal, titulación, índice de transición, reprobación y revisión curricular.

Definida la misión y visión les permitió reafirmar su objetivo principal inicial que era: “formar y capacitar profesionales técnicos de acuerdo con las necesidades de la planta industrial”¹⁹; la prestación de servicios tecnológicos fue una de las actividades esenciales del CONALEP por su necesidad de autofinanciamiento y además quería reforzar sus relaciones con la planta industrial del país.

En la misión se estableció de forma descriptiva y se especificó la identidad de la institución, actividad y procesos además la de su espíritu donde se dice el valor agregado que se pretende dar; finalmente se definió el nuevo rumbo que tomaría como institución de excelencia, y consideró los aspectos como: vinculación con la planta productiva y oferta educativa flexible, fundamentos básicos para el CONALEP del año 2000.

Los objetivos y Metas institucionales 1995-2000 determinaron hacia donde se conduciría el CONALEP a futuro en mediano plazo por estar vinculados a la eficiencia y oportuna realización de las acciones; formaron parte de una selección de variables, las metas se seleccionaron de veintiún indicadores que incidían en el desempeño y rumbo de la institución divididos en cuatro ámbitos: servicios educativos, capacitación, atención a zonas marginadas y gestión administrativa.

Metas de servicios educativos. Las más importantes fueron: elevar la captación de alumnos egresados de secundaria, incrementar la eficiencia terminal, elevar la matrícula total, aumentar el número de profesionales técnicos formados, incrementar la participación de la matrícula de las carreras del área industrial, elevar la

¹⁹ Idem. Página 67

pertinencia y calidad educativas revisando planes y programas de estudio e incrementando en cinco puntos porcentuales el índice de colocación de egresados.

Metas de capacitación: elevar la capacitación en él y para el trabajo y establecer en los primeros semestres de todas las carreras una asignatura para desarrollar competencias en el uso de sistemas informáticos.

Metas en relación con la atención de zonas marginadas: aumentar la capacitación de carácter social, atender a más personas en materia de salud y beneficiar a personas mediante servicios a la comunidad.

Metas administrativas: consolidar la operación de seis CAST, elevar el índice efectivo de equipamiento en laboratorios y talleres, reducir el índice de alumnos por computadora, incrementar los ingresos propios del colegio, incrementar la relación de alumnos por administrativo y reducir el índice del personal administrativo por computadora.

Definición de la cultura institucional

La misión y la visión del Colegio, significó el inicio del proceso de planeación estratégica y constituyo el marco conceptual para definir la nueva Cultura Institucional estrechamente relacionada con el éxito o fracaso de cualquier institución. Con la innovación de la re-ingeniería los líderes se concentraron más en los aspectos técnicos industriales que en los humanos; aceptando que solo será eficaz esta reingeniería si se revisa y redefine la cultura corporativa que sustenta los diseños de los procesos y desarrollo del factor humano; como conclusión dice Jambes Champy “las reglas de buen gobierno para las empresas eficientes de negocios, se determinan hoy por su cultura, no por su cultura organizacional”. El cambio se debe realizar a nivel de personas y no solo a nivel material, los estudios sobre cultura que se han aplicado en organizaciones, han servido para comprender y prever el comportamiento de sus integrantes, y se ha llegado a la conclusión de que

no existe institución sin cultura que pueda estar de manera implícita o explícita, que impulse u obstaculice los objetivos organizacionales.

“La cultura organizacional es un elemento subjetivo que genera: integración, entendimiento y dirección de sus miembros hacia objetivos comunes”²⁰; esto hace que podamos distinguir una institución de otra. Para lograr el cambio se requiere de mayor cohesión entre sus miembros, por lo que en CONALEP se busco que la cultura institucional fuera congruente con los objetivos de la transformación; para lo cual se realizó una auscultación para conocer en realidad el nivel de satisfacción y compromiso junto con el análisis de recursos materiales, financieros y el orgánico funcional. La auditoria cultural permitió medir las debilidades, fortalezas, nivel de objetivos, metas, actitud del personal cambio y el nivel de evolución y madurez de la organización en sí; con lo anterior se detectaron cinco deficiencias.

- a) Identificación media con la institución. El personal manifestó desconocer la historia de la institución, su estructura de organización, funciones y servicios; no es bueno olvidar que ante todo el personal debe identificarse con los retos y compromisos para ser fuerte y competitiva.
- b) Insuficiente reconocimiento al personal. El personal manifestó el no reconocimiento en el trabajo por el esfuerzo realizado, los superiores no delegan responsabilidades, no los impulsan a ser mejores; se ve al trabajador como pieza de máquina sin reconocer lo que hace bien; se olvida que para que una organización se mantenga trabajando con calidad es necesario contar con empleados satisfechos y motivados.
- c) Falta de seguridad en el trabajo. El trabajador se somete por el miedo de perder su empleo; muy pocos conocen los planes de futuro y el papel que se espera de ellos.
- d) Falta de trabajo en equipo. La reunión de personas con visión compartida y deseo de alcanzar objetivos comunes, son actores importantes para incrementar la productividad. En CONALEP era poco participativo el personal, no compartían el

²⁰ Idem. Página 90

producto final y los empleados no desarrollaban al máximo sus destrezas y actitudes.

- e) Flujos de comunicación. Manifestaron más del 57%, la no existencia de canales de comunicación efectivos para difundir información. Estas prácticas burocráticas limitaban el planteamiento de metas de cambio; fue un reto hacerle frente, y lograr transformar la actitud del empleado.

1.- La formulación de la Cultura Institucional en el CONALEP.

La nueva cultura institucional integrada por los valores, actitudes asociadas y las políticas generales de operación fueron las bases de cambio. Aunque el mal uso de estrategias de información efectiva provocó inseguridad entre el personal, se comprobó que un cambio con la participación de todos genera: creatividad, disposición natural, personal más propositivo; por lo que se retroalimentaron las actitudes laborales del empleado con la visión del colegio, que buscaba ser institución de excelencia.

Valores y actitudes CONALEP

A partir de los documentos rectores de la institución, su historia y encuesta de clima institucional, se buscó conjugar las creencias y conductas positivas que fueron compartidas por todo el personal. Los valores se concibieron como: "la expresión de lo que es importante para la organización"²¹

Los valores se asociaron con las actitudes que sustentan la parte subjetiva de la forma en que estos se llevan a la práctica. Se dieron dos tipos de actitudes las adversas que provocan problemas y las positivas que contribuyen a crear un compromiso institucional, que es un indicativo de la disposición del empleado a colaborar en el proceso de cambio.

El proceso de definición de valores y actitudes del CONALEP, se dio en varias etapas y fue responsabilidad de la alta dirección la primera. Se investigó la definición

²¹ Idem. Página 96

de la nueva Cultura Institucional y no se encontró ningún documento que la definiera. En la segunda etapa se extrajo de documentos rectores del CONALEP, la filosofía de la organización para nutrir la nueva cultura institucional, se categorizaron los conceptos y las actitudes asociadas. Tercero cómo entender cada uno de los valores en el proceso de cambio; y se concluyó con siete valores, que fueron a)Valores básicos: 1º Personal operativo igual de importante que el directivo, se centro en el involucramiento y compromiso del personal; 2º compromiso con la sociedad como beneficiaria de los servicios; 3º La responsabilidad que significa mejorar siempre nuestra relación con los superiores o subordinados, ser responsables con la institución en la labor cotidiana.

a) Valores de soporte directo a los valores básicos, se tienen: 4º La comunicación interna y externa del colegio, se considera como el sistema nervioso, 5º La cooperación que es como el alma, el método y forma como se trabaja; 6º Mentalidad positiva, necesaria para transformar cambiar la actitud de sus integrantes.

b) Valores de Soporte: no solo mantener que el proceso de mejora de CONALEP en el tiempo, sino que avance hacia la excelencia; 7º Las Políticas generales de operación son el tercer componente de la nueva Cultura Institucional, que se desprende del ideal basado en la Misión y la Visión; solo se busca que los miembros del Colegio tengan una idea clara de las nuevas líneas de acción, ante los grandes retos del entorno.

El modelo de Reingeniería del CONALEP

Los aspectos claves para reestructurar el programa de modernización fueron: “ el propósito real de la existencia de la organización y el otro se refería a dónde se quería estar en el futuro;”²² además se sentaron las bases de la estructura institucional y quedaban pendientes la revisión de los procesos sustantivos. Así los trabajos de rediseño se abocaron a resolver aspectos de cambios a realizar en la organización del trabajo y en el sistema administrativo, se hicieron en seis etapas:

1. Evaluar la necesidad de cambio; cuando el directivo se convence de la reingeniería de procesos, debe estar convencido de realizar cambios radicales,

²² Idem. Página 103

donde los procesos de modernización de las organizaciones se dan dos tipos de motivadores: uno es el miedo provocado por la presión de la competencia, y el otro es la ambición de lograr mejor posición, los clientes mismos. No basta con que el director sea consciente de la necesidad del cambio, sino hacerlo público, involucrando al personal en las razones del cambio. Entre lo planteado, las estrategias y su interrelación con la reingeniería de los procesos, el elemento articulador es la visión de futuro. La reingeniería se sustenta en tres categorías que son: planeación en la organización, liderazgo ejercido y los procesos efectivos del trabajo; y las categorías de apoyo fueron: herramientas de medición, monitoreo de desempeño, estilo de organización y el dominio de la misma, señala que para hacer efectivo un proyecto de cambio se debe reflexionar antes sobre: ¿para qué planear? Y ¿a través de qué realizar lo planeado?.

2. Involucramiento del nivel ejecutivo en el proyecto de reingeniería; para que sea eficaz y tenga permanencia requiere ser impulsado por un liderazgo facilitado del cambio e involucrar a los mandos medios.
3. Comprender el nivel de disposición de la organización para el cambio y establecer una comunicación abierta; a partir del clima organizacional que se tomo en cuenta se establecieron las bases para una comunicación efectiva y abierta.
4. Identificación y diagnóstico de los procesos; con la conformación de equipos por áreas, para validar y rediseñar los procesos planeados y después participar en su instalación y operación.

El proyecto de modernización administrativa, considero cinco sistemas de soporte administración y desarrollo del personal, aseguramiento de la calidad, comunicación interna, evaluación y seguimiento y optimización de espacios educativos.

1. Sistema de administración y desarrollo del personal: aquí la participación del trabajador se concibe como factor fundamental y ya no solo como recurso, por lo que su desarrollo es visto como un fin en sí mismo. Se debe tomar en cuenta que no existía proceso de atención al personal que incluyera: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo. A la vez el sistema de administración y desarrollo de personal consta de cuatro subsistemas: a)

Reclutamiento, selección e inducción que incluye: recursos humanos disponibles, mecanismos para que el personal de nuevo ingreso cuente con los requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, y la inducción para que conozcan la historia, filosofía y objetivo de la institución para que se incorporen; b) contratación y servicios administrativos, ubica al contratado en la estructura organizacional de acuerdo a su perfil y función; c) Capacitación y desarrollo, está dirigido a proporcionar al personal los conocimientos, herramientas y habilidades necesarias para incrementar en forma permanente su nivel de eficiencia y motivación; les dieron capacitación en: calidad para operación de los procesos, en informática y telecomunicaciones; d) plan maestro de administración de compensaciones y reconocimiento.

2. Sistema de aseguramiento de la calidad: su objetivo principal fue “medir la operación del CONALEP y las mejoras en la calidad de los servicios académicos y administrativos a través del control estadístico y de procesos.”²³ Se dio en tres etapas: elaboración de indicadores estratégicos de calidad, difusión e implantación de los indicadores y seguimiento.
3. Sistemas de comunicación interna, fue elemento necesario “para la gestión de las organizaciones públicas de nuestros días y específicamente como apoyo a los programas de cambio profundo”²⁴

Las bases del éxito fueron: comunicación del personal, disposición y confianza para intercambiar comunicación como estrategia organizacional donde se abordaron los problemas, crear vías de comunicación acordes a las necesidades.

Sistema de soporte al cambio

Lo que inicialmente se pensó como un proyecto, se transformó en un sistema de comunicación interna que dependía de la Dirección de promoción y aseguramiento de la calidad; este sistema se conformó por tres estrategias: sensibilización, involucramiento, y reforzamiento.

²³ Idem. Página 154

Medios de difusión e implantación.

Los cuadernos MAI hacia el CONALEP del siglo XXI, representan el medio de difusión más importante de los avances y estrategias del proceso de cambio, estos fueron escritos de manera sencilla y con una redacción muy clara que permite que la información llegue a todos, al mismo tiempo se publicó un suplemento “Y en el camino andamos” que es el espacio donde los planteles dan a conocer sus iniciativas; se utilizan también los medios audiovisuales e informáticos como: electrónica en intranet, sited y videos alusivos del MAI; para la organización de eventos utilizan carteles, que han servido para difundir la misión y visión institucionales incluyendo los valores.

Sistema de medición, seguimiento y evaluación.

La evaluación de proyectos y programas tenía dos fines: controlar el ejercicio presupuestal y preparar informes sobre los resultados globales alcanzados; una de las medidas para avanzar en este sistema será la revisión y análisis de los indicadores básicos como: la eficiencia terminal, captación de egresados de secundaria y elevación de la matrícula. Se establecieron vínculos entre el sistema y el proceso de planeación, programación y presupuestación; también realizaron un diagnóstico de los flujos de información que dieron las diferentes unidades corporativas, direcciones de área, etc. Con el fin de ubicar variables, problemas; después de estas etapas se definirán los elementos metodológicos para interrelacionar los objetivos, metas y alcances con los proyectos prioritarios.

Sistema de optimización de espacios educativos; su objetivo consiste en dotar al colegio de un modelo de optimización de horarios y distribución de grupos; es una labor que busca combinar los tiempos de los diversos actores, sin existir una solución general al problema.

Plan maestro de instrumentación.

Se organizo en nueve etapas:

²⁴ Idem. Página 155

1. Negociación del proyecto de reestructuración;
 - a) Búsqueda del consenso interno, con esta acción se conformaron los grupos de rediseño involucrando a casi dos mil personas de diferentes ámbitos de la institución, se tuvo que afinar el trabajo realizado a través de diversas reuniones y para iniciar la fase de instrumentación se distribuyeron las responsabilidades entre cada área y ámbito de la organización.
 - b) Búsqueda del apoyo del órgano de gobierno y de las autoridades del sector, concluidos los trabajos de rediseño y la propuesta de la nueva estructura orgánica para oficinas centrales, se elaboró la presentación a la junta directiva del CONALEP con planteamientos concretos sobre nuevas funciones, actividades a desconcentrar, costos, beneficios, etc. Y se elaboró una nueva estrategia de presentaciones específicas para iniciar las negociaciones; “En la reunión con la junta directiva, el director general se comprometió a presentar la propuesta definitiva a dicho órgano de gobierno para su aprobación”²⁵; entre los documentos que respaldaron la propuesta están: la presentación de la estructura orgánica, justificación de la propuesta de reestructuración, análisis de costos, funciones de áreas a nivel dirección, funciones de representaciones y planteles, y acta de junta directiva.
 - c) Negociación ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y de Contraloría y Desarrollo Administrativo, por su parte Hacienda después de recibir toda la información anterior solicitó al CONALEP información sobre autoridades inferiores al director en lo referente a su función, además de pedirles que cumplieran con las disposiciones contenidas en la norma de redimensionamiento de las dependencias; se suspendieron algunas jefaturas y plazas.
2. Documentación y validación del rediseño de procesos; “La documentación fue elaborada por los grupos de rediseño y consistió en describir paso a paso las actividades que integran los procesos y su importancia, abarcando todos los niveles”²⁶.

²⁵ Idem. Página 175

²⁶ Idem. Página 179

3. Modificaciones e instrumentos jurídicos y administrativos; se adecuó el marco normativo, se redefinieron responsabilidades de unidades administrativas y se revisaron las atribuciones; se previnieron las implicaciones derivadas de los cierres y entregas de oficinas, cambio de responsabilidades, traslado y baja de equipo, etc.
4. Modificación de la estructura orgánica; aprobada esta se presentó a los miembros del Grupo Interno de Trabajo (GIT), por medio de reuniones por grupos de representantes; se tomaron las medidas necesarias haciéndoles llegar anteriormente los documentos; al final se discutió la estrategia de implantación global.
5. Redefinición de la planta física; los cambios y cierres provocó reajustar y realizar los espacios físicos, por lo que se elaboró una propuesta de oficinas centrales que facilitara las tareas de gestión y supervisión apoyada en las necesidades de las nuevas funciones, manejo de recursos, funcionalidad de áreas, entre otros.
6. Infraestructura informática y de comunicaciones; se constituyó un comité de informática que le facilitara contar con la participación de todas sus áreas en la toma de decisiones técnicas, este aprobó un documento de planeación general que tenía los siguientes apartados: Sistemas de información, Automatización de oficinas, Redes de datos, Telefonía, Instalaciones y mantenimiento, Televisión educativa, Informática académica, recursos humanos y capacitación. Para la construcción de la solución informática y de comunicaciones del CONALEP, se revisaron tres diferentes modelos de arquitectura de computo y comunicaciones que son aplicadas por instituciones de todo el mundo para resolver problemas de complejidad y extensión similares, estos fueron: el modelo centralizado, el modelo desconcentrado y el modelo piramidal.
7. Instalación de procesos; a partir del análisis se dio prioridad para reducir los riesgos, y así se definieron 3 criterios atendiendo a su cobertura, estatus y forma de operación. Se dio en dos etapas: etapa de consolidación de los procesos donde se buscó desconcentrar funciones a representaciones y

planteles al mismo tiempo que dar apoyo informático con el fin de aumentar la calidad de servicio al cliente. Y la etapa propiamente de instalación que dependió de las características del proceso que sirvió para definir el perfil adecuado del personal y los cargos con el fin de conformar los grupos de trabajo.

8. Difusión de la nueva cultura institucional; durante este periodo de instrumentación se realizaron video-dinámicas sobre los valores CONALEP y se elaboró un curso.
9. Programa de comunicación interna; se hizo un programa de actividades para que los integrantes estuvieran plenamente informados de los determinantes del cambio y de su evolución.

CAPITULO III

CONCEPCION DEL HOMBRE EN EL SIGLO XXI

Los continuos cambios en las facetas del desarrollo económico, político y social han provocado inestabilidad en la forma y estilo de vida humana, provocando cambios rápidos en las generaciones; la desigualdad social en México y otros países en vías de desarrollo ha repercutido en su calidad de vida surgiendo grandes diferencias sociales entre sus habitantes. Es por eso que es necesario reconocer que los avances se deben ante todo a la capacidad del ser humano, de dominar y organizar su entorno, hacerlo crecer de acuerdo y en función de sus necesidades, en cuanto a ciencia y tecnología acorde a su medio; estos son los motores fundamentales para lograr un progreso económico.

Vivimos en un mundo muy desigual con países que tienen excedentes de producción que son muy activos y otros demasiados pobres que han caído en la pasividad, que se explican con la desigualdad de mercados y la desigualdad política mundial vinculadas con el desarrollo actual que le da primacía al desarrollo de la inteligencia y a la capacidad de estar innovando.

La demanda de una educación con fines económicos está siendo provocada por la misma presión del progreso técnico y modernización; ven la inversión en la educación con fines capitalistas, por lo que se visualiza la necesidad de formar científicos, agentes económicos, innovadores, tecnólogos de alto nivel. Se deja ver la necesidad de formación permanente en todos los niveles y servicios para que haya articulación entre los cambios y los trabajadores que deben estar en constante actualización; la tarea educativa debe estar enfocada a participar en la formación innovadora de personas, con capacidad de evolucionar y de adaptarse a un mundo cambiante.

Muchos países en desarrollo carecen no solamente de los recursos científicos y tecnológicos como consecuencia de la falta del avance general de conocimiento,

esto provoca mas desigualdad. Los países en ocasiones tienen gran número de profesionales, pero no hay fuentes de trabajo y estos se ven obligados por las circunstancias a buscar fuera de su país empleo o subemplearse; lo primero genera la fuga de cerebros que provoca desequilibrio al país debido a que la inversión en la formación de sus profesionales no se ve el beneficio hacia el mismo.

Cada país debe de acuerdo a sus necesidades elaborar sus propias estrategias encaminadas a formar sus investigadores y especialistas que vayan acordes con su realidad social, política económica y sin perder el objetivo de estar inmersos en la globalización. Como lo señala el informe de la UNESCO: “ Los países en desarrollo no deben descuidar nada que pueda permitirles la entrada indispensable en el universo de la ciencia y la tecnología, con todo lo que ello entraña en materia de adaptación de la cultura y modernización de las mentalidades.”²⁷

Es por eso que el hombre del siglo XXI debe estar en una formación permanente, romper los esquemas de formación fragmentada y terminal, esta deberá de ser para toda la vida. Como política educativa ver la inversión en educación e investigación no sólo como una solución sino como una necesidad para evitar la marginación como país al ser excluidos del ritmo de progreso de la economía mundial y caer en la miseria, desesperación y violencia que son difíciles de superar sólo con la acción humanitaria.

El crecimiento económico no es una garantía del desarrollo humano; es analizado no sólo por su carácter desigual en materia de ambiente y empleo. Los recursos no renovables cada vez se agotan por lo que hace falta crear una cultura de cuidado del medio ambiente respetando los medios naturales de los cuales depende la vida; por otra parte el aumento tan rápido de desempleo vinculado al avance educativo pero ante todo a lo mal pagado que está el trabajador al ser contratado en los países en desarrollo, a diferencia de los sueldos altos de los países desarrollados; siendo factores primordiales la mala preparación, o personas con preparación que no

²⁷ UNESCO, Informe mundial sobre la educación 1993. Página 74

encuentran empleo por la entrada del capital técnico innovador que desplaza la mano de obra y provoca una marginación al ser excluidos socialmente. “No va acorde el avance tecnológico con la capacidad de pensar en nuevas estrategias de solución a los problemas nuevos que se generan a los individuos y a las sociedades modernas”.²⁸

Como personas todos deseamos y luchamos por tener una mejor calidad de vida, basada en salud, una carrera que nos permita desempeñarnos como profesionales en cualquier ramo, y adquirir los recursos económicos para satisfacer nuestras necesidades básicas y de recreación; como docentes buscamos crear en nuestros alumnos expectativas reales con bases sólidas en sus conocimientos y formación integral que favorezca su desarrollo humano analizando todas las cuestiones sociales como: el crecimiento económico, el comercio, el empleo de la libertad política y los valores culturales; que ayuden a mejorar la vida de las generaciones futuras. Es por eso por lo que es necesario pensar en una educación encaminada hacia el siglo XXI.

Otro de los objetivos de la educación no es la persona como agente económico, sino como finalidad de desarrollo que es la realización del ser humano, no verlo como medio de producción; por lo que la educación debe crear nuevas herramientas para despertar en los alumnos desde edad temprana la curiosidad que algunos ya poseen y que los adultos bloqueamos con nuestro deficiente sistema educativo, considero que hay que iniciarlos desde un principio a la experimentación para que vayan enfocando su vida y participen en los cambios sociales respetando su propio proceso de desarrollo evolutivo y motivándolos a tener iniciativa y trabajar en equipo.

El siglo XXI, exige a la educación la transmisión de conocimientos teóricos y técnicos evolutivos acordes a los conocimientos del momento, como bases para competencia del futuro; sin dejarse invadir por informaciones pasajeras sino conservar el camino en proyectos de desarrollo individual y de grupo. Es la educación la encargada de

²⁸ Idem. Página 80.

proporcionar los instrumentos y estrategias para poder salir adelante en un mundo en constantes cambios, formando individuos con capacidad de aprovechar durante toda su vida las oportunidades de actualización, creación y adaptación.

Paradigma Educativo

“Siendo el conocer una actividad humana mediante la cual la existencia consciente intenta enunciar e interpretar su experiencia de la realidad” (Heidegger), se puede decir que los pilares que la sostienen son: “aprender a conocer” que el joven se conozca primero a él mismo y que adquiera los instrumentos para comprender el mundo que le rodea. “Aprender a hacer” para transformar su propio medio y a él mismo. “Aprender a vivir juntos” es en el encuentro con el otro donde se demuestra la capacidad de sociabilización, y se desarrolla la aptitud de participar y cooperar con los demás. “Aprender a ser”, reafirmarse como persona, enriquecer a los demás con sus conocimientos y aprender de ellos.

Estas cuatro formas de aprendizaje van juntas y convergen en el proceso educativo, porque aprender a conocer es un medio y al mismo tiempo una finalidad en la vida del ser humano, ya que permite aprender a entender el mundo que nos rodea para vivir con dignidad, favoreciendo el desarrollo de sus capacidades profesionales y aprende a comunicarse con los demás, el objetivo principal es el placer de comprender, conocer y descubrir; el incremento del saber permite comprender mejor el entorno favorece la curiosidad intelectual, estimula el sentido crítico y se adquiere una autonomía de juicio. El conocimiento se adquiere durante toda la vida y se nutre por las experiencias. Aprender a aprender ejercitando la memoria, la atención y el pensamiento.

El aprender a hacer, no menos importante que el primero, va enfocado hacia su formación profesional, enseñarle a poner en práctica sus conocimientos adaptándolos a sus necesidades actuales. Implica transformar el progreso de los conocimientos en innovaciones generadores de nuevos empleos y empresas. Sin quedarse en la mera capacitación del trabajador para realizar un trabajo de rutina de

mano de obra fija, sino que los aprendizajes deben evolucionar, porque el trabajo rutinario provoca una mutilación en el ser humano, ya que son tareas puramente físicas y sin variables. Actualmente la tecnología requiere de participación más intelectual que incluya razonamiento, trabajos de diseño, con tareas más personalizadas.

La función del aprendizaje no debe limitarse al trabajo, sino que debe satisfacer la participación en el desarrollo dentro de los sectores estructurados o no estructurados de la economía, por lo que se debe adquirir a la vez, una calificación social y una formación profesional.

El futuro de los países en desarrollo está vinculado a la adquisición de la cultura científica, que les permitirá acceder a la tecnología moderna sin descuidar las capacidades concretas de innovación y creación inherentes al contexto social.

Aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás; es a través del conocimiento de los demás en cuanto a su cultura, su espiritualidad; aceptándolos y respetándolos como parte de una globalización como podremos vivir juntos, aunque en la actualidad se tiende a favorecer el espíritu de competencia y el éxito individual; es recomendable crear un contexto de igualdad formulando objetivos y proyectos comunes para llegar al bien de todos.

Es necesario dar a la educación dos enfoque que la complementen: el descubrimiento gradual del otro, con su doble misión de enseñar la diversidad de la especie humana y contribuir a la toma de conciencia de la semejanza e interdependencia entre todos los seres humanos, y la segunda que es la participación en proyectos comunes que permitan superar los hábitos individuales y valorar los puntos de convergencia, por encima de los aspectos que nos separan y originar una nueva forma de identificarnos con los demás.

Aprender a Ser: “La educación debe contribuir al desarrollo global de cada persona: cuerpo y mente, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad individual, espiritualidad”.²⁹

Sin dejar de ser él mismo la educación debe ayudar a desarrollar la capacidad de tener un pensar autónomo, crítico, analítico, propositivo que razone su actuar en las diferentes circunstancias de la vida; por el bombardeo de información de todo tipo es necesario que el joven sea dotado con puntos de referencia intelectuales permanentes que le ayuden a comprender el mundo que le rodea y comportarse como ser responsable y justo.

El siglo XXI requiere de personas excepcionales por lo que es necesario abrirles el abanico de oportunidades que favorezca la formación en todos los aspectos incluyendo los artísticos donde desplieguen sus facultades de imaginación y creatividad; todo esto planeado en la práctica docente.

Después del panorama anterior, me crea un poco de conflicto como docente, y me cuesta trabajo pensar en las estrategias a seguir de acciones concretas para lograr una educación de calidad, pensando antes que nada en el alumno; como escuela realizar una evaluación académica.

No es que me parezca utópico pensar en un nuevo paradigma educativo que para mí sería a partir de los cuatro pilares de la educación, empezando por un análisis profundo en equipo (en este caso el área de bachillerato), para reafirmar nuestros objetivos, autoevaluarnos, para detectar el conflicto y además abrir la comunicación entre los propios docentes.

Existen obstáculos desde los propios directivos al no tener bien definido su plan de trabajo; en cuanto a los grupos los alumnos su carga horaria es pesada están desde las siete treinta de la mañana hasta las diecinueve de la noche, porque cursan al

²⁹ Idem. Página. 100

mismo tiempo la carrera técnica de danza folklórica, etc. los apoyos didácticos muchas veces se limitan a: gis, borrador y pizarrón, se sigue trabajando con métodos tradicionales por eso me pregunto: ¿estamos formando al artista del futuro? En fin habrá que buscar las estrategias señaladas anteriormente, lo cual requiere de tiempo, actualización, compromiso, etc. Y sobre todo pensar en la formación integral de nuestros jóvenes actuales cuyas necesidades de educación van enfocadas a la ciencia y la tecnología.

Teoría Deming

“La calidad es el orgullo de la mano de obra”³⁰

Deming rompe los esquemas con que sé venía trabajando en el ámbito empresarial en los años de los sesentas, es en Japón donde llevan a la práctica sus teorías como: Eficiencia gerencial y Calidad, Necesidad de Transformación, Mejora y Capacidad de los Trabajadores, Competencia y Nueva Actitud. Con su filosofía que está enfocada al cambio de los prestadores de servicios (en este caso dentro de la empresa), integrando la calidad dentro del trabajo cotidiano y no como se consideraba una calidad en el producto final.

Deming rompe el prototipo del docente, con intención del cambio en sus seminarios según lo narra el autor tomando en cuenta los saberes que pueden aportar los que participan al mismo tiempo que enseñarles; rompiendo la idea jerárquica y considerando también que los métodos no son lo más importante sino las conclusiones y la visión de predecir el futuro es aplicable a nuestra práctica docente porque en la mayoría de las veces pensamos mucho en los métodos y nos olvidamos de la gestión tanto áulica como directiva y nos fallan los resultados.

Es dándole confianza al alumno como vamos a lograr que él descubra más temprano sus capacidades, las cultive y sobre todo adquiera seguridad porque actualmente los jóvenes tienen mucha información pero eso no significa que sepan.

³⁰ AGUAYO, Rafael. El Método Deming, Argentina, Ed. Vergara, 1993. Página 14

El autor nos ubica en un momento de competencia en el ámbito automotriz en el año 1986 en Norteamérica entre Ford, GM, Chrysler, su prototipo fue el Taurus para juzgar los otros modelos olvidándose del mercadeo le dio más importancia a la calidad, Deming habla más de gestión que de calidad esto definitivamente lleva al cambio, favoreció a la Ford en la manera de hacer sus negocios gracias a su filosofía que cambió su cultura empresarial, siguiendo un camino que los llevo a resultados más concretos. Cambio la meta fundamental de la mayoría de las empresas norteamericanas de producir más para satisfacer la demanda.

Los gerentes se olvidaron de la relación que debe existir entre: calidad y ventas, calidad y productividad, calidad y ganancias, calidad y posición competitiva. Los cursos que dio Deming estuvieron dirigidos a ingenieros, supervisores y trabajadores industriales que necesitaban estar totalmente al tanto de los métodos y técnicas específicas.

“La calidad y la productividad pueden ser constantemente mejoradas”³¹. Se da una función inversamente proporcional cuando se dice que si se mejora la calidad bajan los costos y la producción aumenta, porque los clientes siempre buscan lo mejor y lo compran esto hace que la empresa produzca más y repercute en todos los que la integran favoreciéndolos.

La filosofía de Deming necesita de las organizaciones que producen y que prestan servicios que ayuden a la humanidad a vivir mejor, y es mejorando los productos y los servicios como van a conservar a sus consumidores y se creara la cadena de traer a más convirtiéndose en consumidores leales, todo esto lo toman en cuenta los que se dedican a la mercadotecnia. Deming no escribió específicamente para empresas escolares de ningún nivel, pero su filosofía se puede aplicar en muchos momentos a éstas porque su método es muy flexible y desde el punto de vista de servicio para el bien común de la humanidad; es aquí donde se gestan los grandes hombres del futuro, si se mejora la calidad de la enseñanza en la práctica docente de

³¹ Idem. Página 23.

todos los días en todos los niveles, se planifica, con una gestión adecuada, se da la actualización continua, etc., que es parte de las estrategias de colegios y universidades particulares que buscan la forma de mejorar su calidad los alumnos siempre permanecen en ellos después sus hijos, sus nietos y así por generaciones; sucede algo parecido con algunas instituciones oficiales, esto es lo que para Deming sería conducir atento al espejo retrovisor un ojo hacia el análisis de cómo lo hemos hecho para mejorar y conservar consumidores fieles y porque es incrementando la calidad de los bienes y servicios lo que nos llevará a una mayor rentabilidad y productividad, cuidar que no sea simulado o aparente porque es lo que llevaría a perder a los alumnos, que en este caso son los padres de familia los clientes fieles. Hay que tomar en cuenta que debe haber una relación entre la calidad educativa de sus egresados y no solo entre los ingresos y los gastos que es en lo que la mayoría de los administradores de escuelas se quedan.

Para salir de la crisis no basta con el máximo rendimiento del personal y operar con el mismo sistema para producir más con menos, la búsqueda de nuevos objetivos con los mismos recursos, etc., en nuestras escuelas suceden situaciones como las anteriores se planea a principio de ciclo escolar, se piensa en mejorar, en prestar mejor servicio, en que nuestros alumnos no reprueben etc., pero no se analizan los recursos materiales, humanos, cuestiones operativas, gestiones, actitudes de la misma comunidad docente y a mediados del ciclo escolar si no es que antes estamos igual o peor que el anterior ¿dónde quedaron los proyectos y planes para mejorar? No se buscan estrategias, ni trabajo real de equipo como escuela, no cambiamos de fondo como son las ideas conservadoras, los modelos educativos con los que venimos trabajando de antaño; queda en la mayoría de las veces en cambios de forma solamente.

En el ámbito empresarial el autor señala: “que los trabajadores no intervienen en el 90 por ciento de los aspectos que determinan la calidad del producto. ¿Por qué entonces hacerlos responsables de todos los defectos?”³²

³² Idem. Página 33

Situaciones parecidas suceden en nuestros centros de trabajo estamos inmersos a nivel macro en una política educativa con una determinada tendencia de acuerdo a lo que creen nuestros altos mandos de educación requerimos como país y de ahí para abajo cuando llega a la escuela el maestro que es el protagonista directo con el alumno le quedan pocas opciones porque ya todo viene cocinado y fríamente calculado de tal manera que la creatividad, la capacidad propositiva y sobre todo la adecuación de la educación al medio específico y objetivos o misión de cada escuela queda en mera ilusión y documentos como los planes de trabajo; terminas siguiendo ordenes de los de arriba, que acaba con el docente propositivo. ¿Adónde nos va a llevar todo esto?, ¿Es así como vamos a mejorar nuestra práctica docente? ¿Formamos y educamos así a los hombres y mujeres del siglo XXI que se necesitan? ¿Dónde se hace la calidad? Como dice Deming en la junta directiva.

Muchas veces los docentes solo están físicamente en su escuela cumpliendo un horario, por lo que es necesario mejorar las relaciones humanas, el ambiente físico y material de nuestro centro de trabajo, trabajar como equipo, etc., estas mejoras se verían reflejadas en nuestro desempeño docente y en el alumno favorecería esta vivencia, y sería algo como una reacción en cadena.

La calidad en la enseñanza se puede mejorar constantemente, si se toma en cuenta que un componente de la calidad es la conformidad y no los materiales exóticos y diseños de planeación poco viables, porque la variación se considera como un fenómeno natural en el sistema educativo que genera éxitos y fracasos, la cooperación y participación de todos nos lleva a mejorar.

El mejoramiento continuo de la calidad es un mecanismo que nos lleva a pensar estar siempre inmersos en una realidad de cambios constantes y más aún en una evolución, considerando que ésta siempre va hacia lo positivo, te lleva a la variación; es necesario tener en cuenta que ningún sistema permanece estático, que se presentan éxitos y fracasos como factores de equilibrio y de comparación. Es con la participación de todos y con un entrenamiento adecuado y actualizado como se llegará a transformar el estado de gestión, adoptando y actualizando las formas de

pensar renovando los propósitos de mejorar el perfil del egresado que es nuestro producto.

Las ideas de Deming no solo han servido para mejorar en el ambiente empresarial sino para nuestras escuelas y para las instituciones que prestan servicios a la humanidad; su teoría, método, y filosofía va más allá de lo que él mismo se pudo haber imaginado.

Otro aspecto que me parece de suma importancia es cuando le dice al director ejecutivo de la compañía que tenía problema en el ejemplo hipotético que narra; señala como éste piensa que para dar solución a la problemática de la empresa basta con mandar a capacitar a su asistente de calidad, o con un folleto y Deming se niega a las dos situaciones; contestándole que: “debe cambiar su manera de dirigir él, eliminar la evaluación anual del personal, el pago por méritos, la gestión por objetivos o como quiera que los llame. Deje de preocuparse por los ascensos y las categorías”³³.

Mejorar constantemente la calidad no solo el final sino en el proceso es parte de lo que él señala, perfeccionar el proceso y olvidarse de los controles masivos de calidad que resultan ser meramente provisionales y que al final llevan al fracaso. Así como eliminar el temor y la desconfianza en los trabajadores; regreso quizá a un supuesto ideal educativo, parece como si Deming hubiera conocido el modelo de escuelas que tenemos actualmente, o será que nuestros centros de trabajo docente están viviendo un momento histórico antes de Deming cuando deberíamos estar pensando en como integrarnos al modelo educativo que se requiere para el siglo XXI.

Pienso que se deben aprovechar más los recursos humanos de cada uno de los docentes para salir adelante por medio de una gestión administrativa diferente a la tradicional, para lo cual se requiere un perfil de directivo diferente que tenga

³³ Idem. Página 149.

perspectivas de gestión con conocimientos de administración, experiencia docente y que se sienta parte de un equipo y no el supervisor o dueño; como dicen ellos: mis maestros, mi escuela, etc., que participe en los cursos y seminarios con todos para que se integre en los trabajos cotidianos de proceso educativo y tomar en cuenta lo que dice Deming: “no existen términos medios. La transformación significa un cambio en nuestras más arraigadas creencias”³⁴ .

En nuestro sistema educativo existen muchas acciones que obstaculizan el cambio, empezando desde la comunicación, el trabajo cotidiano y otros factores que repercuten en la calidad educativa; considero va más allá del simple hecho de disminuir el índice de reprobación, ganar concursos de zona, etc., que son acciones que en muchos de los casos resultan desmoralizadores para los docentes y retardan todas las posibilidades de mejorar; no se trata solo de eliminar hábitos de gestión que no nos funcionan, sino de reemplazarlos, por lo que es necesario la transformación y conservar una formación actualizada continua.

Menciona Deming catorce puntos para transformar el estilo de gestión: la creación de un propósito constante hacia la mejora del producto y del servicio, adoptar la nueva filosofía, aceptar sus responsabilidades y asumir el liderazgo para el cambio, dejar de confiar en el control masivo para obtener calidad, la mejora continua de la producción y los servicios, desarrollar el liderazgo, desechar el temor, quitar las barreras entre las áreas, eliminación de eslóganes, las advertencias y los objetivos exigiendo excelencia o ningún fallo, tener un liderazgo eficaz, derribar las barreras que no permiten ni a los directivos ni a los trabajadores sentirse orgulloso de sus destrezas, implementación de programas de entrenamiento y autosuperación, en fin lograr que la transformación sea tarea de todos. Considero que estos puntos encierran las ideas clave y básicas para mejorar y aumentar la calidad en el proceso educativo.

Para mejorar la productividad educativa no depende solamente del uso de la tecnología moderna ya que existen otras fuentes de mejora como optimizar lo que se

³⁴ Idem. Página 150.

tiene, los conocimientos y habilidades de los individuos que constituyen la verdadera fuente de perfeccionamiento y son más decisivos que la tecnología. La dirección en muchas ocasiones no ha sido capaz de mantener una escuela operativamente con calidad durante el proceso, se olvida de reorientar los objetivos y las actividades docentes; es probable que los problemas de gestión directiva y la falta de planeación estratégica se superen con un criterio progresista, una mejora sostenida y una capacitación constante de tipo humanista. Para Deming no es el experto por si solo el que puede introducir los cambios, ayuda a instituir un control estadístico, puede ofrecer su orientación, colabora en el planteamiento de pruebas, pero es el propio personal el que está en contacto con el proceso y con el sistema educativo vigente y puede hacer sugerencias con vistas a mejorar.

Actualmente están al día los asesores para los directivos en las escuelas los cuales no son bien vistos, porque son personas ajenas por completo a todos y su preparación académica no es la docencia, y como dice Deming es necesario que este sea idóneo y con los conocimientos adecuados para lograr el fin que se persigue de otra forma son un obstáculo más.

El sistema educativo actual más que reestructurar los modelos educativos con las ideas de Deming hay que pensar en transformarlos, lo cual nos lleva a cambios profundos y a un compromiso por parte de la comunidad; pensar que es fácil resulta utópico, porque si bien el proyecto de gobierno específicamente el de SEP está pensando actualmente en facilitar becas como parte de la solución de las necesidades en los diferentes estados.

Su objetivo principal es crear escuelas con calidad educativa en donde éstas determinen sus metas de mejor calidad y que los programas tengan como objetivo general el aprovechamiento al máximo de los alumnos.

Proyectos van y proyectos vienen, se tienen vicios en la aplicación del modelo educativo con que se trabaja que provoca un ambiente de ganadores y perdedores

en momentos como: la programación de estudios, su estructura física, los métodos tradicionales que se emplean, los criterios que se emplean para evaluar, etc.

Nuestros alumnos proceden de una sociedad con división de clases, en donde predomina la ley de la selva, la inseguridad, la desintegración familiar, el desempleo, etc., por lo que el alumno lo que menos quiere es estudiar.

Si lo que se pretende es crear escuelas con calidad educativa, la pregunta forzada que sigue es: ¿de donde van a sacar los docentes para esas escuelas? si se tienen prácticas escolares que carecen de calidad como:

- a) Selección de alumnos; que Deming señala como un procedimiento que crea ganadores y perdedores,
- b) Calificar al alumno numéricamente; el autor señala que las calificaciones le matan al alumno el disfrute de aprender por aprender.

El Control de Calidad en la Escuela

“Las actividades de círculos con calidad total, si son acordes con la naturaleza humana, serán aplicables en cualquier parte del mundo, pues el hombre es hombre y hay un vínculo de humanidad”³⁵.

He querido empezar esta parte con esta idea para dar entrada a una de las actividades dentro de las escuelas y que en todo momento está presente como son las relaciones humanas; que incluye desde el encuentro con el compañero, con el alumno, con el padre de familia y con los directivos. Tomando en cuenta que el “amor es la esencia de la calidad total como lo afirma Irene Fohri que el amor es: amarse a uno mismo, a la pareja, a la familia, al trabajo, a la humanidad, a la naturaleza, a los animales, al mundo, a la paz, a la vida y a Dios”³⁶.

Resulta muy complejo hablar de relacionarme con el prójimo, cuando no lo se hacer ni conmigo mismo; algo parecido sucede con el amor, nadie puede dar lo que no tiene (se suele decir), pero hay que hacer intentos quizá nos tardemos un poco pero

³⁵ ISHIKAWA, Kaoru. Mi encuentro con el control de calidad, Capítulo I. Página 5.

se logrará. Lo primero que hay que preguntarnos es ¿me gusta hacer lo que hago? y es a partir de esa respuesta como nos daremos cuenta si nuestro trabajo como docentes es de calidad o no. ¿Cómo queremos los docentes que los alumnos aprendan a vivir juntos cuando nosotros mismos, no somos capaces de convivir con los compañeros de trabajo, encontramos mil causas que justifican nuestro aislamiento; así no podremos generar programas de educación permanente que nos lleven a la calidad total; ni aceptar que la calidad educativa es responsabilidad de todos.

No encontraremos los sistemas y procedimientos óptimos que la mejoren sino conocemos las necesidades reales de nuestro país, y que el alumno es el cliente más importante en el proceso educativo porque “la calidad total es un involucramiento altamente humano e integral, una forma de vida, una filosofía orientada a las personas, en la que hay que creer y vivir”³⁷. Porque como señala Carlos Fuentes la calidad total implica principios básicos; que Carlos Gómez Palacios, director de servicios de mercado de Colgate Palmolive y doctor en comunicación, opina que se pueden aplicar a la educación y resume de la siguiente manera:

- ◆ Un compromiso de todos los integrantes de la comunidad escolar.
- ◆ Un programa de educación permanente a todos los niveles para alcanzar la cultura de calidad total.
- ◆ Entender que la calidad total es responsabilidad de todos los integrantes de la escuela.
- ◆ Un estilo de supervisión que facilite la participación, la integración, la orientación interpersonal.
- ◆ Satisfacer a los clientes internos y externos, en el caso de la escuela a los alumnos, padres de familia y sociedad en general.

³⁶ FOHRI, Irene. La calidad total. Página 29.

³⁷ Idem. Página 27.

- ◆ Implantar sistemas y procedimientos que mejoren el producto en forma continua y establecer la investigación para conocer las preferencias y necesidades del momento.
- ◆ Creer y aceptar que el alumnado es la parte más importante de la escuela.

La calidad total sí es posible implementarla en cualquier escuela pública y privada y en todos los niveles; existen escuelas que se han iniciado con la calidad total, aún sin conocer el enfoque y su filosofía de principio, y al implementarlo poco a poco algunas no les ha costado trabajo y sin embargo otras no saben por donde empezar. Es necesario recordar que calidad total no es sinónimo de sobriedad y lineamientos, por lo que es bueno que tenga matices de humor y exteriorizarlo; por lo que considero hay que ponerle amor a todo lo que hacemos porque es el toque mágico de nuestro vivir humano como lo dice Irene Fohri y porque lo más importante no es donde nos encontramos, sino en que dirección nos movemos.

Los directivos de calidad total, hacen falta en nuestras escuelas y deben ser: personas optimistas y positivas, abiertas a la innovación, la educación, el cambio, la mejora, la participación, aceptar las ideas de otros; y a la implantación de nuevos estilos, métodos y procedimientos en su mundo cotidiano. Porque no puede ser uno en la escuela y otro en su vida privada.

Además debe ser emprendedor, creativo y persuasivo con sus compañeros para lograr que se integren a esta cultura de calidad. Irene Fohri sugiere lo que se puede hacer para emerger como ejecutivos de calidad total, que en la escuela sería el director de calidad total es: elevar nuestra autoimagen; que implica querernos, valorarnos y aceptarnos. Reconocer nuestra capacidad para decidir imágenes positivas de nosotros mismos.

Mantener una actitud positiva, vivir con entusiasmo; aprender de la sabiduría de nuestros antepasados que nos la han heredado de diferentes maneras, hay que establecer nuestras metas con fechas límite, con proyección de vida y cuando logremos una establecer otra para superarnos; crecer y ser mejores; actuemos en la realización de nuestras metas con trabajos de calidad y oportunos, tomando

decisiones a nivel personal o de grupo, si es necesario apoyados en la experiencia los conocimientos y la intuición.

No todo puede quedar en el plano personal y para uno mismo, porque al aceptar responsabilidades aumentamos nuestros conocimientos y nuestra experiencia para ponerlos al servicio de los demás; es motivando el trabajo en equipo como lograremos el crecimiento de todos brindándoles respeto y cortesía.

El afrontar los problemas nos permite poner a prueba nuestra propia capacidad y madurez, si sabemos elegir las soluciones adecuadas de raíz y no de manera aparente; procurar no complicar los procedimientos; aprovechar la creatividad de los demás y de nosotros mismos y sobre todo adoptar la calidad total como forma de vida como lo dice Wayne W. Dyer “cuando tienes un propósito fluyes de hecho con la vida y experimentas una especie de armonía que procede del hecho de que no tienes ya que luchar por otra cosa”.

Con esta idea reafirmo la necesidad de caminar con una ilusión, una meta clara en toda nuestra vida porque estas son para el hombre lo que las alas para la gaviota; si nos faltan nos volvemos pesimistas y todo nos parece sin sentido y un vacío absoluto y se puede caer en la desesperación.

Irene Fohry sugiere doce estrategias para lograr la calidad total.

- ◆ La estrategia de propiciar el cambio. El cambio es inevitable y necesario, porque aferrarse al pasado provoca estancamiento profesional y personal; por lo tanto hay que ver los cambios como una oportunidad, más no como una amenaza; por lo que es necesario no oponer tanta resistencia sino procurar estar en actualización permanente que nos permita con mayor facilidad aceptarlo y efectuarlo.
- ◆ Asumir el liderazgo: el líder se describe como quien tiene habilidad mental, social motivación, desempeño en el trabajo y personalidad; puede ser un

líder autocrático, o de políticas laxas o participativo. El líder siempre vive pensando en los demás, lo que le hace tener éxito en lo que emprende.

- ◆ Mejorar la administración: cuando los objetivos estratégicos se convierten en acciones concretas, que se incorporan al trabajo cotidiano de una escuela, podemos afirmar que ya se pasó de la planeación a la administración estratégica. Para lo cual se requiere de educación para todo el personal con coherencia, uniformidad y visión.
- ◆ Fortalecer la motivación: la motivación es la fuerza dinámica necesaria en toda escuela para que funcione mejor. Esta empieza por nosotros mismos, hay que procurar estar motivados al realizar cada una de nuestras acciones, hacer con gusto nuestra labor docente; porque es una manera de motivar al alumno y a todos los que nos rodean. Los hechos hablan más que las palabras.
- ◆ Fortalecer la educación: debe ser continua y permanente e impartida a todos los docentes. De esta manera podremos estar inmersos en los cambios que se dan y evitaremos el rezago, ya que estamos en una evolución continua.
- ◆ Fomentar las relaciones humanas: todos debemos cooperar para crear un ambiente propicio, sin esperar a que el otro lo proporcione, así contribuiremos al logro de los objetivos en un ambiente participativo y armonioso. No hay que olvidar que el alumno aprende más con el ejemplo que con los discursos, por lo que hay que poner cuidado en lo que decimos y lo que hacemos.
- ◆ Empezar a delegar: permitirles a los demás participar en las diferentes actividades que se van presentando en la escuela, así como aceptar sus sugerencias, porque dos cabezas piensan mejor que una, además si se quiere que el alumno aprenda a trabajar en equipo, es recomendable que los docentes también lo hagan. El director no debe olvidar que el que no delega no administra.
- ◆ Desarrollar la creatividad: podemos desarrollar continuamente nuestra creatividad y estimular a los demás para que también lo hagan. Por lo

regular en los objetivos generales nunca falta uno que vaya dirigido a: desarrollar la creatividad del alumno. Pero tal parece que solamente se señala en los planes de trabajo para que parezca como que pretendemos un desarrollo integral del niño. También suele suceder que no valoramos la creatividad de los demás compañeros.

- ◆ Acrecentar la comunicación: para lograr que sea efectiva hay que procurar que ésta sea: objetiva, clara e integra ; para que fluya y participen todos. Muchos docentes están acostumbrados a los discursos, señalan en sus planes de trabajo dinámicas, y terminan haciendo en la clase verdaderos monólogos. Lo que también suele suceder es que no hablan en lenguaje propio del alumno y se rompe la comunicación.
- ◆ Eficientar las reuniones: de éstas surgen ideas, opciones, soluciones y se puede llegar a tomar decisiones tentativas o finales. Para que resulten eficientes las reuniones de trabajo es necesario que quien la dirija tenga claro el objetivo de la reunión, señalando en la orden del día los asuntos a tratar, de manera clara y concisa; clasificando los problemas en orden de importancia, procurando separar los más vitales de aquellos que son triviales; sin olvidar que sean fluidas las reuniones.

Todas estas estrategias están encaminadas a lograr el cambio; a partir de una planeación con todas sus implicaciones como: la definición de objetivos, el establecimiento de planes y los procedimientos para alcanzarlos; lo que sería: que hacer y como hacerlo.

El Método Taylor contra el Método Deming

Taylor considerado como el padre de la administración científica; creó un método que se sigue empleando en los Estados Unidos, Europa Occidental y en la ex Unión Soviética sugiere que: los especialistas y los ingenieros sean los que formulen las normas y técnicas laborales, y los trabajadores se limiten a seguir las órdenes y las normas que se les han fijado.

Desde luego este método que sí funcionó hace años, actualmente ya no es aplicable porque se tienen trabajadores y con capacidad. Este método no reconoce la capacidad del ser humano, su creatividad, su iniciativa como trabajador; se le considera solo como una máquina. Si así se les trata a las personas estas pierden el interés por su trabajo, y ya no les produce satisfacción ni las motiva.

Situación contraria se presenta con el control de calidad japonés, que tiene influencia de la filosofía de Deming. En primer lugar señala la participación de todos los miembros de la organización, y la educación y la capacitación para todos; estos son dos puntos de seis que se contraponen con el método de Taylor.

“El control de calidad empieza con educación y termina con educación”³⁸. Desde luego señala que la educación la deben recibir desde el presidente hasta todos los obreros. Porque los conocimientos profundos sirven para fortalecer las bases de las actividades de control de calidad.

La instrucción es solo una parte de la educación total; porque a la fecha hay muchas escuelas en que se trabaja todavía con el método de Taylor y se sigue formando alumnos alienados, no creativos que desde luego van a realizar trabajo de mano de obra barata. Estamos superando el nivel educativo pero no el nivel académico ¡falta mucho por hacer!

Porque el objetivo principal de las escuelas con el modelo educativo actual lo que se pretende es disminuir el número de reprobados aunque no tengan el nivel académico para incorporarse al grado que sigue; tal parece que no le interesa al país preparar alumnos con bases sólidas para empezar a tener calidad educativa. Lo peor de esta situación es que los docentes seguimos órdenes de manera lineal, porque se busca la no deserción, que todos tengan mínimo el certificado de la secundaria; cuando sabemos bien que ese alumno, alumna, jamás podrá seguir adelante, ser mano de obra calificada.

³⁸ ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad?, Cap. Dos. Página 32.

Cuando se realizan los proyectos o los planes de trabajo es necesario hacer buen uso de la comunicación, del sentido común y el respeto mutuo; Pensar siempre en hacerlo con calidad total; entendida esta como “una cultura organizacional que involucra a todos los integrantes del proceso”³⁹.

Pero aunque participen todos en el proceso, este no generará los cambios si no se entiende el significado de calidad total en educación; la cual debe empezar por eliminar la competencia y sustituir la comparación y proteger la alegría natural del aprendizaje innato en todos los alumnos.

Hacer el cambio implica que desde el momento de la planeación se desplace el pensamiento que da el sistema a los alumnos; lo cual implica un cambio radical en los modelos educativos aplicados en las instituciones. Necesitamos cambiar la concepción del alumno como receptor de la educación, como si el aprendizaje fuera pasivo y la enseñanza activa al elaborar los modelos de planeación, programas, administración y capacitación de docentes; sin olvidar que cada alumno es un sitio de aprendizaje para la calidad total en educación teniendo su propio ritmo y método de aprendizaje; y que todos tienen la capacidad de aprender con éxito.

Las estrategias encaminadas a: propiciar el cambio, asumir el liderazgo, mejorar la administración, fortalecer la motivación, promover la educación, fomentar las relaciones humanas, empezar a delegar, desarrollar la creatividad, acrecentar la comunicación, eficientar las reuniones de trabajo y contar con un asistente de calidad total; son acciones muy bien pensadas para ejecutivos de calidad total, que adaptadas a la educación y asumidas por los docentes permitirían avanzar y lograr una Calidad Total en la Educación en cualquier nivel. Este aspecto de estrategias me parecen el preámbulo perfecto para abrir el capítulo IV.

³⁹ ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control de calidad? Página 16.

CAPITULO IV

CALIDAD TOTAL APLICADA A LA EDUCACIÓN

El modelo de aprendizaje para el sitio de aprendizaje.

Este modelo se basa en tres ramas distintas, de Hill (1992) que son: Disposición, competencia e Inquisición. Surge un modelo como centro del desarrollo interno de programa de experiencia en cada uno a lo largo de la vida que se desarrolla, cambia o se estabiliza de acuerdo a la influencia del entorno. Como seres humanos se cuenta con un potencial para acciones múltiples que son la fuente de competencia, con visiones diversas de conocimiento como: verdad, cambio, relación del individuo con la sociedad, lo cual significa que el ser humano tiene capacidad para adaptarse al cambio, además de ser social desde que nace, vive y se forma en busca de la verdad. Por lo que aconseja el autor que las explicaciones incluyendo las científicas no sean tan totalistas hay que evitar la rigidez y aprovechar lo maleable que es el aprendizaje para hacerlo más agradable.

En sus orígenes biológicos del programa personal, al principio del nacimiento todos los bebés tienen sus respuestas a los estímulos estándar, a los que son sometidos por los médicos, pediatras y enfermeras los cuales reportan una calificación basada en reflejos; al paso de los días y meses en cada bebé sus experiencias proporcionadas por su entorno familiar y cultural son diversas. Así empieza a crear su propio programa interno, en el cual va acumulando recuerdos, percepciones diferentes al de todos los que lo rodean.

Según las investigaciones de Thomas, Ches y Birch; 1968 surgieron variables hasta los doce años y observaron ocho acciones:

1. - Nivel de actividad
2. - Ritmicidad
3. - Distractibilidad
4. - Aproximación y extrañamiento

5. - Adaptabilidad
6. - Lapso de atención
7. - Intensidad de la respuesta a los estímulos
8. - Calidad del estado de ánimo

Estas acciones contribuyen a cuatro dominios: el dominio del Yo, el dominio de la disposición, el dominio de la competencia y el dominio de la inquisición. A la vez dice que el dominio del Yo tiene tres momentos: Yo expresivo, Yo socializado, Yo trascendente. El dominio del yo es muy importante porque es a partir de él como se va a observar, vivir y aprovechar el mundo que le rodea. El primero que se desarrolla es el Yo expresivo porque el niño antes que hablar expresa sentimientos, sensaciones, necesidades; es muy expresivo y crea sus lenguajes con quienes lo rodean lo cual le permite sociabilizarse, el último que se desarrolla es el Yo trascendente que va orientado a causas fuera de lo cotidiano.

Todo el entorno le proporciona elementos para su desarrollo como individuo, que le ayudan a responder a este mundo humanitario; los temores a las diferencias están relacionados con los temores del yo falta de disposición, comprensión y sobre todo de confianza para descubrir lo nuevo y diferente. El autor dice que: “El valor social y la justicia son decisiones en desarrollo y acciones en competencia que crecen con el amor y los dilemas de la vida social confrontados a través del cuestionamiento”⁴⁰. No es en la perfección ni en el aislamiento donde el individuo crece sino en medio de los demás y a partir de sus propias preguntas es donde desarrollará mejor su yo, dominarlo para despertar en él la creación que es la fuente artística y cualidad infantil de asombro; el niño se ve limitado por las expectativas del yo social que rompen con la creatividad y provocan rutinas; por lo que hace falta expandir el potencial creador de los alumnos.

El dominio de la disposición también tiene procesos de desarrollo basados en experiencias y aprendizajes pasados. El convivir con los demás implica un dominio de la disposición, en entender como aprender, saber organizarse, hacer uso de la

⁴⁰ FENWICK W. English/-John C. Hill. Calidad total en la educación. Página 54.

información y tiene ventaja de la disposición interconstruida. No hay que olvidar que esta disposición está fundamentada en apoyos ambientales físicos y sociales, que le ayudarán a tener confianza en el mismo.

“La competencia como capacidad interior para ejecutar una habilidad, intervenir en una acción, conducta o secuencia de acciones”⁴¹. El alumno puede tener esta capacidad innata o la puede desarrollar, el entorno debe propiciarle los medios para que se vaya él descubriendo en sus alcances y limitaciones y se dé la oportunidad de probar; el dominio de la inquisición empieza con la pregunta ¿Qué es esto?, a veces de forma no verbal se desarrolla su capacidad de observación y empieza a conocer el mundo que le rodea, lo cual le asombra, dice el autor que al recibir el nombre de las cosas el niño acepta la sociabilización, la identificación, la conformación y la continuación de la sociedad y su cultura. El segundo nivel es ¿qué hace?, ¿cómo funciona? Empieza a definir; el tercer nivel ejemplifica y crea sus propias definiciones; el cuarto nivel es llamado ampliación porque entran en juego las comparaciones con preguntas como ¿qué es lo que hacen juntos?, ¿en que son diferentes?, ¿porqué? Señala el autor que este nivel es esencial en el diálogo interno del aprendiz que le permite crear y recrear significados dentro de su experiencia personal.

Los maestros de clase no producen el aprendizaje, porque es una dinámica interna con bases biológicas y psicológicas que provocan el crecimiento interno de la persona. Existen cuatro maestros situacionales e internos del aprendizaje que son: la emoción, la experiencia, la acción y lo desconocido; que son las influencias internas mediante las cuales el alumno construye el significado y la intención. Los eventos son validados por la emoción que despierta, que puede ser interés e indiferencia; es lo que le permite sentirse atraído por unas cosas, materias, personas, ideas o rechazar otras. Nos permite discriminar y orientar nuestras acciones, deseos, etc. La experiencia es la maestra interior de nuestro dominio de la disposición, determinada por los recuerdos y respuestas adquiridas que llevamos en el interior y

⁴¹ Idem. Página 57.

que actúan cuando nos encontramos con algún evento nuevo. “El poder de recordar y aprovechar todas nuestras experiencias recibe la influencia de nuestras emociones, nuestro desarrollo y disposición, y de lo significativas que hayan sido esas experiencias”⁴². El ser humano productivo se da cuando están en la misma línea, el estilo personal y la identidad del Yo con aquellas actividades que nos interesan y expresan nuestras capacidades.

El ser humano espiritual se fundamenta y desarrolla a partir de la visión altruista del Yo y los demás, es la búsqueda del amor, la justicia, libertad, trabajo y su significado; el ser humano busca algo más allá que le da seguridad y estabilidad de trascendencia; y sobre todo que son acciones que no están divorciadas con su formación. No hay que olvidar que el modelo de aprendizaje de CTE es un proceso no un producto.

Planeación del Programa

En contra de los modelos estáticos, la mayor parte de esta planeación está enfocada a señalar lo que no debe estar incluido en los sitios de aprendizaje. Los programas al igual que la ciencia están llenos de valores y tendencias; es en la escuela donde se dan las dos acciones simultáneas donde se enseñan valores y a la vez se ponen en práctica, a través de la convivencia cotidiana de toda la comunidad escolar. El programa es un modelo estático que no se puede usar en el sitio de aprendizaje de CTE, y es rechazado por considerarse en el orden social como: no perfecto ni equitativo en su estructuración fundamental, se encuentra en un proceso de cambio constante, perpetúa las desigualdades existentes, las escuelas son agentes de reproducción social al mismo tiempo encargadas de dar continuidad y reforzar el estatus quo socioeconómico; todos como dice Maxime Greene (1971) “día tras día, a menos que (el maestro) decida permanecer científico e impersonal, encontrará con que se le pide que tome muchas decisiones particulares, decisiones urgentes y nadie dentro o fuera de su escuela, podrá decirle con certeza si su decisión es correcta o equivocada”(Pag.150). Señala el autor que las escuelas son lugares dentro de la

⁴² Idem. Página 65

sociedad donde se enseña y al mismo tiempo se pone en duda los valores; los sitios de aprendizaje no son neutrales o carentes de estos.

El modelo educativo está enlazando la escuela con la sociedad, en donde la escuela es la que reproduce el modelo perfecto de individuo con las habilidades necesarias para desempeñar trabajos dentro de esa sociedad, que lo requiere con características previamente determinadas; Deming en contra del orden social en pirámide considera que es antidemocrático, elitista, sexista; porque los niños no pueden verse como objetos adaptables al orden social, el mundo deseado empieza por tamizar el acervo de valores implícitos.

Es difícil hacer un programa libre o ajeno a la realidad social en que se vive, que no vaya encaminado a aumentar la discriminación y la división social, porque sus puntos de partida son la oferta y la demanda sociales y hacia allá van encaminados sobre todo los de nivel medio superior. Lo que no hay que olvidar es que hablar de aprendizaje es hablar de movimiento ya que el proceso en sí incluye acción; actualmente el joven busca aprendizajes activos no solo externa sino internamente por lo que el centro debe ser la actividad y la experiencia directa, y el despertar el interés debe ser inherente lo cual nos lleva a cambiar el concepto de programa que a la fecha ha sido establecido, estático y sin vida. Cambiar la forma como el documento concibe y visualiza el plan de estudios y el conocimiento nos lleva a cambiar lo que se considera actualmente como una buena escuela; como dice Deming “las normas como las metas mismas, nunca mejoran la calidad”⁴³.

Estoy de acuerdo que los modelos tradicionales, van orientados al estatismo sin aplicación social por el orden que impone; aunque volvemos a romper la comodidad de la rutina del propio docente y la aplicación de las teorías de Deming pueden provocar una revolución; porque la formación de ganadores y perdedores con los modelos educativos tradicionales se piensa como algo normal, evitarlo saca al docente de su estatismo mental y práctica cotidiana.

⁴³ Idem. Página 90.

Se tiene también la Planeación Arena, que señala como en este momento la planeación debe estar conceptuada en el sitio de aprendizaje de Deming, se le llama planeación arena porque: se rechazan los indicadores de resultados de conductas específicas como demasiado limitados y rígidos, el concepto de sociedad estable, la idea de que no puede haber un núcleo de programa y los modelos biológicos y económicos simples como reduccionistas. La planeación arena propone: si el mundo es desordenado e indeterminista la realidad nos asombra y absorbe y no es percibida en su totalidad dice: “los seres humanos reducen la cantidad de realidad que perciben delimitándola a lo que es”⁴⁴.

La planeación arena pretende eliminar lo subjetivo, está en contra de programas que lleven a la formación de clases sociales, presupone que cualquier orden preconcebido e impuesto sobre la realidad es una construcción humana que incluye una convivencia social de naturaleza temporal y negociable. Señala que en la educación tradicional el maestro lleva el control y en la planeación arena el aprendiz está a cargo; esto es de mucho riesgo y hay que hacer un análisis más profundo; porque si bien planeación arena es una serie de bandas para ser perseguidas que van en contra de unidades o temas que deban enseñarse, la cual empieza con el aprendizaje y coloca a la enseñanza en segundo lugar, presupone como una aberración cualquier plan que lleve al reduccionismo, “está basado en la idea de que el pensamiento está ligado contextual y culturalmente a los parámetros del lenguaje humano”⁴⁵.

En la planeación arena no está centrada la adquisición de conductas, habilidades o conocimientos; como parte de un programa tradicional con miras a imponerse a todos los alumnos. Ya que el programa está conceptuado como un aparato para lograr resultados que ensamblen una progresión de conocimientos graduados; esta estructura también señala Deming ha producido ganadores y perdedores en USA, y en México; considero también que para lograr lo contrario habría que cambiar la estructura y más que cumplir un plan, pensar en si se aprende o no. La planeación

⁴⁴ Idem. Página 93.

arena va paralela a la del fragmentado, este es un trozo el fragmento que incluye ideas, conceptos, valores, habilidades, conocimientos y actitudes que forman una red interdisciplinaria donde todos los alumnos encuentran algo de interés; ésta lleva a la construcción de un lugar donde el niño aprenda y al mismo tiempo crezca.

Evaluación.

“Actividad sistemática y continua integrada dentro del proceso educativo, que tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, reajustar sus objetivos, revisando críticamente planes y programas, métodos y recursos, y facilitando la máxima ayuda y orientación a los alumnos”.⁴⁶

Según el diccionario la evaluación no es sólo una interpretación cuantitativa con relación a una norma estadística o a unos objetivos, sino que además es un juicio de valor sobre la descripción cualitativa del proceso educativo; si bien la evaluación tradicional se considera como un instrumento educativo sancionador al buscar la mejora continua del proceso de aprendizaje, que tiene como características principales: actividad sistemática y continua, subsistema integrado dentro del propio sistema de enseñanza, etc. ; su objetivo principal es recoger información fidedigna, ayudar a mejorar el propio proceso incluyendo los programas, técnicas de aprendizaje, recursos, entre otros; además ayuda a elevar la calidad del aprendizaje y el rendimiento de los alumnos. No hay que olvidar que la educación tradicional es considerada como un medio para orientar el trabajo, conocer el nivel formativo y estimar el grado de asimilación de la enseñanza que recibe el alumno; a la evaluación se le asignan las siguientes funciones: diagnóstico, reorientación, predicción, control; se puede referir al proceso del sistema de la organización, docente, alumno, y tiene diferentes momentos.

La evaluación como tal resulta ser una herramienta necesaria dentro del proceso educativo, lo difícil está en su aplicación que hay que cuidar que no provoque miedo psicológico al alumno al pensar en ella, y es que tradicionalmente el docente la utiliza

⁴⁶ Idem. Página 96.

para dominar al grupo; esto porque tiene una experiencia conceptual y vivencial muy distorsionada de la evaluación desde su formación por lo que los docentes siguen reproduciendo esquemas a partir de la competencia, frases trilladas, enseñanza metafórica, slogans que implican por ejemplo ser siempre más y ser siempre mejor desde luego que el otro; himnos que caracterizan o distinguen a una escuela de otra; en fin, instrumentos diferentes que llevan a la competencia continua, a nivel: individual, grupal, de escuela, de zona, etc.

Esta competencia crea divisiones tanto en los negocios como en la educación contra lo que esta Deming. En el sitio de aprendizaje CTE, la evaluación se fundamenta en los siguientes principios:

- No corrompa las metas del aprendizaje cooperativo.
- No se impondrá al programa de aprendizaje.
- No hará uso de normas que necesiten el fracaso para determinar el éxito.
- No será el motor del sistema.

“ Rechaza la falsa Ciencia de la Educación, sobre la que se ha centrado la legislación de responsabilidad y decisiones jurídicas”. (Wise, 1979).

En el sitio de aprendizaje, el aprendizaje ocupa el primer lugar y no la evaluación, el método no debe remplazar al contenido y las cuantificaciones son más importantes que lo cuantificado; el modelo de evaluación sí desafía el mito de ésta como una inspección y no propone el logro de habilidades como propósito de la educación, por lo tanto se rechazan las pruebas que colocan a las habilidades como lo más importante en la enseñanza ya que esta debe estar centrada en el aprendizaje. Las pruebas están elaboradas a partir de los programas y tienen implícita las metas del aprendizaje, que pueden ser contrarias al proceso de aprendizaje. La evaluación es tan disentida y poco comprendida por los propios docentes que muchas veces no logran determinar y menos unificar entre ellos los criterios de evaluación, ésta subjetividad provoca desánimo y mata la alegría de aprender en el alumno, porque en lugar de buscar una evaluación reforzadora termina por ser destructiva y poco

⁴⁶ SANTILLANA, Aula “Diccionario de las Ciencias de la Educación”. Página 603.

transparente porque se olvidan que el objetivo principal es: “ Que la evaluación es no sólo determinar lo que sucede en el aprendizaje si no sobre todo si todavía el alumno aprende con alegría “. ⁴⁷

Si el aprendizaje ocupa el primer lugar y no la evaluación, es importante que se considere como no lineal; porque el sitio de aprendizaje de CTE comprenderá la visión orgánica y multifasética del proceso. Se cree que la adquisición del conocimiento sigue las redes semánticas, no la lógica, por lo que la filosofía del sitio de aprendizaje de CTE será: ver los objetos en relación con la interacción del aprendiz con ellos y no como una realidad distinta, ver las propiedades interactivas no fijas, ver las categorías como gestals, experienciales no como grupos rígidos, sin relación con la experiencia humana.

El aprendizaje mental del niño es visto como producto de su contexto cultural, se utilizan demasiado las metáforas que limitan más los conocimientos; contra lo cual los sitios de aprendizaje de CTE, son de diseño multicultural, más abiertos sin procesos metafóricos incrustados en la cultura y más universales, su antología es antiautoritaria.

La definición del éxito tradicionalmente se ha dado a partir de perdedores y ganadores, las gráficas estadísticas que se han utilizado como la campana en donde la mitad de estudiantes queda abajo del promedio; también rechazan cualquier medición que requiera del fracaso para definir el éxito, creando con esto un mundo de perdedores y ganadores contra lo cual en el sitio de aprendizaje todos aprenden a diferente ritmo como ganadores como dice Deming: “La administración por resultados no es la manera de obtener buenos resultados”. ⁴⁸ Por lo que los sitios de aprendizaje no hacen uso de los resultados para forzar el sistema porque resultan ser un engaño; se pone mas atención en las causas, porque el problema puede ser interno y estar proyectado en los datos de resultados. Se interesa mas por el aprendizaje que por los resultados por ser la pieza central antes que la evaluación; establece:

⁴⁷ ENGLISH Fenwick W., Calidad Total en la Educación. Página 134

- La alegría de aprender.
- Actividades y procesos.
- Contenido.
- Enseñanza.
- Evaluación. (no como inspección)

Las pruebas no proyectan responsabilidad porque son formas de competencia que dan una visión falsa de la naturaleza de la educación.

La nueva fórmula de evaluación empezará por explicar a los padres sobre la naturaleza de la evaluación, sus fallas, susceptibilidad de los indicadores. Se muestra a los padres de familia en los sitios de CTE que no proyectan como los niños aprenden a pensar. Es parte de la planeación al principio de ciclo pensar en lo que requiere la sociedad, porque se sigue siendo productores de lo que esta necesita, se trabaja de forma conductista, esto es rechazado por el sitio de aprendizaje de CTE que rechaza el control y amplía el desarrollo personal que parece ideal pensar en que habrá que cambiar las formas de evaluación, explicando al inicio a los padres de familia y a todos los implicados para cambiar las formas de medición cualitativa propuesta en la elaboración de portafolios y aspectos de exhibición de trabajos de los alumnos, que actualmente se denomina como semana académica. Todo eso se lograra poco a poco pensando en la mejoría continua o Kizen.

Cómo entender la Calidad de la Educación

El gran salto de la Calidad en Educación solo podrá venir de las escuelas, incluyendo las reformas de fondo en el sistema educativo nacional que implica un cambio cualitativo que compromete a toda la comunidad escolar; existe una correspondencia muy estrecha entre: la calidad de vida, la calidad social y la calidad educativa en el ser humano que lucha por mejorar.

Ha disminuido el analfabetismo, pero falta mucho para mejorar la calidad en educación porque existen grandes desigualdades en el país interiormente; cualitativamente la educación ha dejado de cumplir el objetivo principal de “formar seres humanos de calidad”⁴⁹. No se puede seguir igual, es necesario rescatar una educación que sea: eficiente, de calidad y equitativa; como lo señala la UNESCO y la CEPAL. Para lograr la calidad no depende de una sola persona sino de toda la comunidad que labora dentro de la escuela y para hacerlo pide prestadas las nociones de calidad total; convencidas de que el deseo de mejorar es lo que nos impulsa al proceso de mejoramiento cualitativo, sin tratar de hacer grandes cambios sino pequeñas mejoras. Es un problema social la falta de calidad, que da como resultado entre otros una disolución social, por lo que es necesario convencerse cada uno de luchar contra este problema.

Si la Calidad Educativa mira hacia fuera, el logro de los objetivos tanto internos como externos, son los que justifican la existencia de una empresa que educa; en la actualidad se le da más importancia a los objetivos externos como: pasar un examen, cumplir con los requisitos para pasar de grado, cumplir con las normas y los reglamentos; y se olvida pensar en lo más importante que es en la razón de ser de todo esto. Por lo que se dice que se educa más para la escuela que para la vida y se sirve más a la SEP que a la sociedad misma, no hay que olvidar que la educación tiene una función social, que no depende solo de la escuela sino de toda la sociedad. Objetivos del sistema educativo: Crear identidad nacional, mejorar el bienestar de la población y su calidad de vida, propiciar la movilidad social, mejorar las oportunidades de empleo, formar ciudadanos democráticos, extender la cultura universal, formar alumnos con valores propios, formar personas críticas y creativas, formar seres humanos capaces de enfrentar y resolver problemas, formar personas aptas para seguir estudiando. Se le atribuye la capacidad de: inculcar la ideología dominante, seleccionar a los dominantes y dominados, lograr la legitimación de las diferencias sociales, dar capacitación. Señala la autora que quienes tienen mejor capacitación tienen mejores ingresos, aunque en este ámbito habría mucho que

⁴⁹ SCHMELKES, Sylvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, SEP, Página12

decir; se da también la selección social del estudiante que va en función de la clase social porque son los sistemas educativos “ los que no sólo reflejan, sino refuerzan, las diferencias entre los sectores y estratos social”⁵⁰. Es necesaria una educación que favorezca un proceso de desarrollo con calidad que haga de sus alumnos agentes activos de su propia transformación y de la de su entorno social, cultural y político.

Si la premisa de la calidad total es: centrar los procesos en la satisfacción de los beneficiarios; en la educación se prefiere así porque el beneficiario es la persona que consume el producto o recibe el servicio que se ofrece. En la educación el alumno es el beneficiario, como receptor activo y participante de todo impulso por mejorar la calidad de la educación.

Requiere de los servicios que le permitan: desarrollarse como persona, aprender en función a sus capacidades, desenvolver su potencial, fortalecer su autoestima, manifestar los valores adquiridos, demostrarse su capacidad crítica y creativa y sobre todo lograr que esos servicios le sean útiles en su vida adulta. No hay que olvidar que los beneficiarios externos en educación son: alumnos, padres de familia, escuelas del nivel educativo más alto, centros de trabajo, sistema educativo, sociedad en que se desempeña social y políticamente. Entre los beneficiarios internos están: el maestro del grado siguiente; en educación son personas las que formamos y hay que evitar las deficiencias que se proyectan en la reprobación algunas de ellas son atender el rezago escolar y sus causas.

La calidad tiene escalas en lo: académico, formación de valores, etc. Se trata de tener calidad total o sea en todo y satisfacer al cliente en todo. “La escuela por su función debe priorizar el aprendizaje.”⁵¹ Las preguntas forzadas serían qué y cómo deben aprender los alumnos, por lo que es necesario tomar en cuenta el curriculum oficial integrado por los planes y programas de estudio, para darnos cuenta que lo que se enseña a nivel nacional es equivalente y dará las bases de equidad; también

⁵⁰ Idem. Página 21

habrá que preguntarse continuamente sobre cómo proceder para lograr un aprendizaje efectivo en todos nuestros alumnos. Los beneficiarios tienen el derecho de juzgar sobre la calidad de nuestro servicio por lo que habrá que propiciar el diálogo con él y todos los demás.

La Calidad en el Plantel y en su Contexto

La planificación a nivel central aplica estrategias uniformes de desarrollo educativo, que ofrecen un servicio estandarizado; se cometen muchos errores como: pensar que todas las escuelas son iguales o similares en el país, cuando en realidad son muy diferentes unas de otras, ya que cada estado tiene su propia cultura, en las escuelas rurales el director funge también como maestro de grupo, se dan más los cambios de los maestros por las condiciones de vida, como lo señala la autora; la dotación de los recursos humanos y materiales son más reducidos por lo que los resultados en el proceso educativo se ve afectado. No es suficiente poner la escuela y los maestros, existen comunidades en las cuales los padres requieren del apoyo de sus hijos a muy temprana edad, otras en las que el clima les hace ajustar horarios, así no se pueden esperar resultados uniformes. “La calidad de la educación tiene su pivote en el propio plantel escolar”.⁵² Por lo que las políticas deben diversificarse y ser más flexibles para adaptarse al contexto y permitir la participación de sus actores directos de la calidad educativa, ya que ésta es más fácil que se dé si hay interacción entre los factores que tienen que ver con la calidad de los aprendizajes, además de que los maestros estén atentos a los problemas y requerimiento de nuestros beneficiarios, para adaptar la escuela a las necesidades reales de contexto a fin de hacerla cultural y económicamente más accesible y atractiva, de tal manera que sea más adecuada a la sociedad en la que está.

La calidad es un proceso que una vez comenzado nunca termina, en éste no existen niveles por lo que se sugiere no sentir haber logrado la calidad sino continuar en busca de ella, y superándose constantemente. Al llegar se inicia su descenso porque nada es estático siempre hay que redoblar los esfuerzos; la falta de constancia lleva

⁵¹ Idem. Página 28

a la paralización, y resulta tan necesaria por ser un proceso gradual y lento, la búsqueda de la calidad no se inicia cuando una parte del personal tiene intención de cambiarse de escuela, es bueno que permanezca por lo menos dos años. Dentro del proceso es necesario buscar constantemente los problemas que nos impiden alcanzar mejores niveles de calidad, y buscarles solución; no hay ningún progreso cuando se sigue haciendo lo mismo todo el tiempo.

El liderazgo es central en el proceso de mejoramiento de calidad total sobre todo por parte del directivo, porque está presente en todas las partes del proceso educativo para mejorar los resultados del aprendizaje de todos los alumnos, encaminado a la calidad sin olvidar que todo esta entrelazado tanto las actividades como las relaciones de la planta docente por ser una organización constituida por relaciones importantes; una de las causas de que baje la calidad esta en el sistema pero también en las personas, porque los errores repercuten en el mismo sistema, dos relaciones importantes son: “las relaciones con los beneficiarios las relaciones entre quienes en ella trabajan”⁵³; no solo hay que fijarse en los resultados, sino en los procesos, como lo señala la filosofía de la Calidad, y los problemas personales se resuelven con disciplina y formación, sin olvidar que la mayor parte de los problemas son del sistema, por lo que es recomendable cambiar las relaciones, tomando en cuenta que el proceso de diseño educativo es uno de los más importantes, porque define el tipo de egresado que queremos formar, otro es el proceso de relaciones entre maestro alumno, alumno-alumno y alumno consigo mismo; y el tercero sería la relación escuela comunidad y maestro-padres de familia. Para mejorar los procesos se requiere de la estimulación y apoyo por parte del director de la escuela, cuidando los procesos y mejorarlos que se dan en base de orientar los esfuerzos de las personas, estimularlas, apoyarlas, retroalimentarlas continuamente, ser flexible y adaptable. Además se requiere cambiar actitudes de las personas en este caso de los docentes. Por lo que mejorar la calidad del proceso significa orientar los esfuerzos hacia las personas, porque en la escuela los resultados dependen de las personas y de su interrelación porque las actividades están estrechamente

⁵² Idem. Página 45

relacionadas entre sí, por lo tanto mirar hacia la calidad involucra activamente a todos los agentes que la originan como son: director y maestros, con el cambio de actitudes; en el proceso se transforma la cultura de la organización y al enriquecerse las personas, enriquecen el proceso colectivo, y genera un cambio cultural más sólido, que genera un desarrollo humano de las personas que interactúan dentro y fuera de la escuela; por lo que además de participar todos es necesario hacerlo en equipo, asumiendo cada uno la responsabilidad, teniendo la facultad de revisar, corregir y aumentar las decisiones. Se pueden crear varios equipos sin olvidar que: "deben establecerse los mecanismos que permitan la comunicación fluida y permanente entre los mismos".⁵⁴ Los pequeños equipos se denominan círculos de calidad, que es un grupo que desempeña, voluntariamente, actividades de mejoramiento y control de calidad, y aborda problemas comunes a los que participan en él, tomando en cuenta que la humanización personal y de los demás se logra con el trabajo en equipo activo, y que el control rígido por parte de la organización lo limita, además de mejorar la calidad de vida en el trabajo. El trabajo individualista del docente lo lleva a perder el interés por el objetivo de la organización como un todo. Los círculos de calidad son solo parte de un proceso organizativo en busca de la calidad, que debe estar presente en toda la organización y ser dirigido y estimulado por el director; sin olvidar la participación del alumno en todo el proceso del aprendizaje.

La calidad requiere liderazgo: en el proceso del mejoramiento de la calidad la función del director es muy importante, éste debe fungir como líder basado en la experiencia y en la convicción personales y no solamente en su escolaridad, edad o rango. Debe fungir como animador de toda la comunidad escolar, rompiendo el esquema del director tradicional, involucrándose más en los problemas de la escuela. Con la capacidad de desarrollar un plan, en sí debe ser: "el líder, en vez de ser un juez que inspecciona y evalúa las personas, es un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos"⁵⁵. Debe hacer

⁵³ Idem. Página 51

⁵⁴ Idem. Página 57

⁵⁵ Idem. Página 67

investigación no compleja continuamente, se debe preocupar por la formación en el trabajo de la planta docente, lo cual implica aprender a vivir valores nuevos, por lo que debe mantener y mejorar continuamente las reglas del juego, a través de la innovación y mejoramiento continuo.

La Calidad conduce al mejoramiento continuo de las personas involucradas

Si la supervisión y la gestión no se conciben como funciones de apoyo, al buen desempeño del trabajo, sus consecuencias son negativas. El autor menciona un caso de una maestra que se ocupa por hacer bien las cosas, que se enfrenta a una escuela donde trabajar no es la norma, y por lo tanto se encuentra fuera de contexto, y a lo anterior se le añade que la preocupación mayor del director son los asuntos administrativos más que los académicos, ella terminará por cambiarse. Por el contrario una escuela con ambiente de trabajo académico, hace sentir a la persona bien, se siente orgullosa por su trabajo, y además puede colaborar en mejorar la calidad de su organización. Porque se dan seminarios de estudio para aprender juntos, hay reuniones de trabajo para analizar, la actitud crítica es bienvenida porque enriquece a todos; además la participación del director sale de lo meramente administrativo participa en todo, estimula y alienta, analizan y discuten los problemas para solucionarlos juntos, con esto se crea un clima de armonía y colaboración despierta en los alumnos entusiasmo por el aprendizaje, ayuda a la creatividad de alumnos y maestros.

Los problemas muchas veces no son de los docentes sino del sistema con el que opera la escuela, pero “la solución sí depende del equipo de docentes, siempre y cuando este equipo sea capaz de modificar el sistema”⁵⁶. Desde luego encabezados por el director, para atender mejor a sus beneficiarios, y mejorar la calidad de vida en el trabajo de forma constante.

Lo importante de la calidad es la calidad de las personas porque el desarrollo de las potencialidades favorece al sistema que busca la calidad; es necesario pensar más

⁵⁶ Idem. Página 79

en las personas que en las cosas para mejorar la calidad. El desarrollo integral de persona se da cuando tienen conocimientos, calidad de vida digna, son respetados y aceptados, para lo cual la escuela debe crear las estructuras que favorezcan este desarrollo, apoyado en los valores que nos gustaría tener como personal docente y que nos gustaría fomentar en los alumnos, los cuales nos permiten identificarnos como escuela y profesionalmente, "la identidad está en la base de uno de los derechos humanos fundamentales, que es el respeto"⁵⁷, para lograr la identidad se requiere que existan oportunidades como: participación creativa, diversidad y autoestima; sin olvidar que favorece más a la identidad la conformación de grupos heterogéneos, en un ambiente de libertad concebida ésta como el derecho de elegir, conociendo las consecuencias directas e indirectas y sobre todo haciéndose responsable, sabiendo además que la práctica de la libertad se da en la vida escolar, por ser el espacio para vivir y formar valores de equidad y justicia. La búsqueda de la calidad se inicia cuando se reconoce la existencia de un problema que puede ser de dos tipos: los resultados o los procesos deficientes de la escuela; que pueden ser originados por diferentes fuentes.

La Planeación y la Evaluación para la calidad. Para reconocer el problema es necesario iniciar la búsqueda de la calidad, que se presenta con la insatisfacción del estado de cosas, y puede tener diferentes fuentes como: sus beneficiarios, el propio personal o el director; si la fuente es éste último resulta más fácil encontrar la solución porque tendrá idea de dónde y cómo empezar. Para que la idea del problema se convierta en plan, es necesario conocer el mismo, causas y soluciones, este plan debe tener como características más importantes si la calidad se encuentra en el proceso: precisar las normas mínimas, proporcionar los elementos para que todo el personal pueda cumplir estas normas mínimas, establecer entre todos, sanciones claras para el incumplimiento de las normas mínimas.

Diseñar los resultados deseados es de suma importancia en todos los sentidos, porque al ser un proceso de mejoramiento hay que fijar metas realistas y

⁵⁷ Idem. Página 83

alcanzables; además que el plan debe considerar formas de prevenir los problemas, lo cual se logra atacando las causas. Es importante la participación de todos porque son a los que les tocará ejecutarlo, teniendo como uno de los objetivos producir menos alumnos mediocres y más con excelencia, para lo cual se requiere de un trabajo continuo y graduado; tomando en cuenta que los alumnos no son objetos, que tienen diferencias individuales y variadas capacidades y habilidades.

El plan requiere programas más precisos y específicos que sean viables y no compliquen más la situación. Es necesario que el plan, los programas de trabajo o círculos de calidad lleven a nuevas prácticas, que refuercen los procesos y actúen sobre las relaciones; no hay que olvidar que debe hacerse una revisión continua, a la cual se le llama monitoreo, para ésta acción última se requiere de criterios que son de naturaleza cualitativa que se refieren a los esfuerzos de las personas, actitudes, constancia, capacidad de crítica, etc. sin olvidar permanecer en contacto con los clientes durante todo el ciclo, porque éstos proporcionarán insumos en la práctica docente y ayudarán a no perder el objetivo hacia fuera.

Los resultados se evalúan al igual que podría ser el rezago evaluado, el proceso se monitorea y el resultado esperado del plan. En la práctica se ha demostrado la ausencia de monitoreo después de la evaluación “la evaluación sin monitoreo no permite elevar la calidad, solamente constatar su presencia o ausencia”.⁵⁸ Para evitar las recurrencias a las situaciones anteriores, es bueno establecer nuevos niveles de comportamiento cambiando las reglas de juego, y se aplica el ciclo PHRA de calidad total: planificar, hacer, revisar, actuar.

La calidad necesita la participación de la comunidad; la escuela se adapta a las necesidades de la comunidad y a la vez ésta la siente suya, en educación básica la calidad se da con la participación activa de los padres de familia, para lo cual se requiere de trazar metas viables a lograr. Se dice que la comunidad está en la escuela y a la inversa, porque los padres de familia con su participación continua con

⁵⁸ Idem. Página 97

sus hijos, indirectamente lo hacen también con la escuela, metiéndose en ella porque por medio de sus hijos que llevan: su cultura, problemas, etc. Así como el toque especial que le da el padre de familia al participar con la escuela, no solo hay que estar atentos a los problemas de tipo fisiológicos, sino también a los de carácter emocional, de lenguaje, de aprendizaje, darnos tiempo como docentes para detectar estos y otros problemas; despertar en los padres la necesidad de crear un ambiente familiar propicio al aprendizaje, dándoles orientación sobre: nutrición, higiene, salud, conocimiento de las etapas de desarrollo del niño y sus requerimientos, de la importancia de un ambiente familiar estable y afectuoso para su buen desarrollo, los apoyos familiares al trabajo escolar de los niños. Existen múltiples alternativas que son de gran utilidad y apoyo a la escuela y a la comunidad. Si la Calidad tiene implicaciones de cambio cultural profundo en la organización, este requiere que quienes nos comprometemos en este proceso tengamos una vivencia congruente y constante de valores y actitudes renovados; que implica: crítica y autocrítica, valorar la diversidad, consensos, relevancia, justicia, nos exige creer en nuestros alumnos y sobre todo la calidad se comparte.

Se rinde cuentas a los clientes que son el sistema educativo por un lado y por el otro a la comunidad en la que laboramos; en el primer caso no siempre tiene que ver con la calidad de los aprendizajes que se están logrando, se nos olvida que nuestra razón principal de ser, es la comunidad a la que servimos de forma directa a través de los alumnos.

Calidad educativa y organización escolar

Entrevista con Sylvia Schmelkes

Al preguntarle ¿qué se puede entender por educación de calidad, Sylvia se ubica en educación básica y reconoce que la calidad es una situación sumamente compleja, por lo que la define en un concepto de cuatro componentes: que sea significativa para la vida, eficaz como posibilidad de lograr objetivos, equitativa que el sistema educativo no sea tan desigual y eficiente refiriéndose a resultados y costos; señala que se dará la eficiencia cuando se den mejores resultados a menores costos. Del

estado actual de la calidad de la educación en nivel básico de nuestro país, opina que es difícil hacer un balance, y parte de la sensación que se tiene, es que las escuelas no están dando su máximo inclusive, que en la actualidad dan menos de lo que daban antes; hay diagnósticos que hablan de eficiencia y eficacia, pero pocos de calidad; este problema es una realidad los alumnos no logran los objetivos de aprendizaje planteados. La entrevistada señala las grandes diferencias en equidad, eficiencia y eficacia que proyectan las diferencias entre regiones, clases sociales y grupos étnicos; refiriéndose a la inequidad en “la distribución de las oportunidades educativas y en las posibilidades de permanencia de los alumnos dentro del sistema, así como también enormes diferencias en cuestión de logros de aprendizaje, que es el centro de nuestra definición de calidad”⁵⁹.

Existe deterioro de la capacidad del sistema para atender estos criterios por parte del mismo, y hacer frente a las demandas sociales de educación primaria. En cuanto a lo que se refiere a cómo mejorar la calidad señala que las modificaciones es mejor que se generen de abajo hacia arriba; según estudios, hay escuelas que logran resultados de aprendizaje excelentes a pesar de las diferencias socioeconómicas, lo cual depende de lo que se proponga la comunidad y de la capacidad de los docentes con lo cual se pueden lograr mejores resultados sin importar la condición social, geográfica, cultural, etc. De su ubicación.

Al involucrar a padres de familia en el proceso de calidad total es necesario definir las funciones de la escuela y la de los padres por que: la escuela planea, ejecuta, rinde cuentas; y los padres avalan, colaboran y evalúan. Existe una interacción permanente entre ambos y así no se corre el riesgo de que los consejeros de participación social, funjan como entes financiadores de la escuela.

Es necesario no olvidar que la calidad no está solo presente en el producto final sino en todo el proceso, y además en las relaciones interpersonales las cuales implican cambios culturales. La función del director como líder es propiciar que se inicie el

⁵⁹ SCHMELKES Sylvia “Calidad educativa y organización escolar” en cero en conducta, entrevista. Página 5

proceso de mejoramiento de calidad, ya que estos realizan mas trabajo administrativo que gestión pedagógica, generado por los mismos usos y costumbres del espacio escolar, que han propiciado que el profesor se apropie de su espacio físico (aula), y el director comparte esta cultura provocando una limitante para ambos. No hay que olvidar que se deben transformar los elementos: director y supervisión escolar para trabajar conjuntamente en el que hacer escolar que requiere de una estrategia gradual. Hay docentes que tienen dos o tres trabajos por que están mal pagados, por lo que hay que modificar las condiciones de trabajo.

En las diferentes concepciones de círculos de calidad tienen coincidencias muy marcadas en su conformación y función como: se dan en grupos pequeños (máximo 12), con tareas similares, integrantes voluntarios, con el fin de analizar y buscar soluciones a los problemas; que traspolado a las escuelas son los consejos académicos los que fungen como tales. Para integrarlos se requiere de los siguiente según Carlos Rodríguez:

Negociación inicial de la estrategia

Integración del comité educativo

Formación de facilitadores

Actualización de los líderes de los círculos de calidad

Integración de los círculos y preparación de los miembros

Operación de los círculos de calidad, identificación y análisis de problemas, formulación de alternativas de solución

Según Kaoru Ishikawa, se da en nueve pasos:

1. Escoger un tema (fijar metas)
2. Aclarar las razones por las cuales se escoge dicho tema
3. Evaluar la situación actual
4. Análisis (investigación de causas)
5. Establecer medidas correctivas y ponerlas por obra
6. Evaluar los resultados
7. Estandarización, prevención de errores y prevención de su repetición
8. Repaso y reflexión, consideración de los problemas restantes

9. Planeación para el futuro

La escuela como centro de servicios

Se define la escuela como identidad de servicio con 5000 años de experiencia⁶⁰ que se conformó conforme avanzó y creció la humanidad, cambiaron sus necesidades básicas, intelectuales, espirituales, políticas y económicas; fundamentados en la historia de la vieja Mesopotamia donde se gestaron las bases de organización y la razón de ser de la escuela que surge como consecuencia del aumento en la tecnología humana. 3000 años a.C. nace la escritura formal por las necesidades propias de la época. En la ciudad de Ur se deriva la palabra urbanidad que significa vida civilizada propia de las ciudades, la escritura tenía implicaciones ideográficas y fonéticas. Nació la escuela como una oferta de servicios, como producto de una necesidad que requería ser satisfecha; esta demanda de servicios se produce con el de la civilización en las primeras ciudades.

Surgen también las tres primeras instituciones: estado, ejército, escuela; muy ligadas antiguamente con la Iglesia. “La escuela está destinada a nunca desaparecer mientras exista la humanidad y ésta requiera de servicios complejos y especializados.”⁶¹ Cada generación ha creado y continua adaptando de acuerdo a sus necesidades y circunstancias, estilos y características, el tipo de escuela que más le favorece; hasta llegar a las escuelas especializadas como en la antigua Grecia. Lo que es muy claro es que siempre tenían muy claro su misión, y es así como a través de la historia sus objetivos estaban bien definidos.

La cooperación internacional: educar a la aldea global.

Lo que caracteriza a nuestro tiempo es la globalización de las actividades; manifestado en el crecimiento demográfico acelerado, el derroche de los recursos naturales y la degradación del medio; y se ha incrementado la pobreza, la opresión, la injusticia, la violencia generalizada a nivel mundial, que exigen medidas de corrección generalizadas, que únicamente una cooperación internacional renovada

⁶⁰ CRUZ Ramírez, José. Educación y calidad total. Página 1

en su espíritu y reforzada en sus medios podrá aplicarlas (es así como lo señala la UNESCO página 209).

Especifica que la educación es la herramienta clave a nivel internacional, para empezar a dar cauce de solución a la gran problemática planteada y vivida por todos, al mismo tiempo despertar la conciencia a nivel internacional con la colaboración de: organizaciones internacionales e intergubernamentales, gobiernos, organizaciones no gubernamentales, mundo de la industria y del comercio, organizaciones profesionales, sindicales y desde luego los agentes del sistema educativo e intelectual. Al mismo tiempo señala que estamos en búsqueda de soluciones a nivel mundial con metodologías realmente mundialistas, con deseos de transformar en fuerza positiva la globalización de los problemas, para dar entrada en el siglo XXI a una sociedad diferente a nivel mundial; asociando diferentes proyectos a través de los cuales la comunidad internacional tiene el propósito de fundar su futuro.

Las mujeres y los jóvenes: una educación para la igualdad. Entre sus objetivos fundamentales de la comunidad internacional están: asegurar la igualdad de acceso de la mujer a la educación, a su formación profesional, a la enseñanza científica y tecnológica, así como a una educación permanente. La desigualdad de trato a las mujeres en relación con los hombres es todavía muy amplia y grave, y por lo general va contra sus derechos humanos; para lo cual le compete a la comunidad internacional hacer lo posible por abolir esas desigualdades. En muchas partes del mundo sigue sin reconocerse lo que la mujer aporta para el desarrollo; se está considerando que educar a la mujer es una inversión a futuro de las más rentables.

La educación y el desarrollo social: es a partir de una cooperación internacional fundamentada en la solidaridad y la cooperación, a partir de la igualdad como se logrará un desarrollo social. Se considera la necesidad de dedicar un porcentaje significativo a la ayuda pública, para el desarrollo social que podría ser el enlace con

⁶¹ Idem. Página 5

la acción de las organizaciones internacionales en el mundo de la ayuda global que es urgente aumentar.

Fomentar la conversión de deuda en beneficio de la educación: en los planes de ajustes lo que más se sacrifica es la educación, a pesar de que mejorar la escolarización exige aumentar los presupuestos, es por eso que “la comisión considera prometedoras las experiencias recientes de conversión de deudas en acciones a favor de la educación”⁶² Existen algunos países en subdesarrollo que a lo primero que le recortan el presupuesto es a educación, sin solucionar la problemática sino que la aumentan. Por el contrario otros países negocian acuerdos de conversión de deuda con algún organismo exterior, que pueda ayudar a aumentar el gasto en educación y dar buenos resultados; la comisión sugiere estudiar esta opción.

En pro de un observatorio UNESCO de las nuevas tecnologías de la información: a partir de su esfuerzo por encontrar los obstáculos no solo financieros que frenan el progreso de la educación, sino también las nuevas opciones a las que hoy la comisión se muestra atenta, en los terrenos en que tienen lugar los cambios rápidos; uno de ellos son las nuevas tecnologías de información, que pueden tener una aportación cada vez mayor a los sistemas educativos. Sin olvidar que todavía es difícil evaluar las ventajas y peligros que encierra este mundo virtual, tomando en cuenta que el control intelectual, político y social de esas tecnologías, será una de las grandes empresas del siglo XXI; por lo que la comisión considera que la UNESCO, debería tener entre sus funciones la revisión de los programas de cómputo educativos a partir de dos orientaciones: la concesión de un sello de calidad y el fomento de la producción de programas de cómputo que respeten la especificidad cultural de cada pueblo.

De la asistencia a la colaboración en pie de igualdad: en estos días se tiende a cambiar la asistencia por “colaboración en pie de igualdad”, la ayuda se busca

⁶² DELORS, Jacques. La educación encierra un tesoro. Página 207

convirtiéndola en intercambio y beneficio mutuo. Cada vez es más fuerte la inclinación en los diferentes países a extraer enseñanzas de su propia experiencia nacional, se considera la necesidad de fomentar el libre tránsito de personas y conocimientos, para superar las grandes diferencias con los países desarrollados y el resto del mundo; ya que sobre todo los jóvenes estudiantes, se verían favorecidos por las enseñanzas impartidas por los distintos países, ya que existen países que aprovechan los idiomas para aumentar sus redes de intercambio de estudiantes, docentes investigadores vinculados por intereses comunes.

Los científicos, la investigación y los intercambios internacionales: en los países ricos está comprobada la cooperación entre científicos que se dedican a una misma disciplina, y que trascienden las fronteras nacionales, y es un poderoso instrumento de internalización de las ideas, las actitudes y las actividades. En cambio en los países pobres sus científicos salen a otros países en busca de puestos de investigación. La educación va enfocada al “entendimiento internacional, y en la aportación esencial de las ciencias sociales en esa toma de conciencia de una solidaridad planetaria”.⁶³ Vivimos en un país donde la educación que se imparte es igual para todos los alumnos, sin tomar en cuenta las dotes excepcionales de algunos y en consecuencia se priva a la sociedad de recursos humanos valiosos, que ayudaría a un desarrollo real y eficaz del país. Para lo cual habría que perfeccionar contenidos y métodos que tengan en cuenta las diferencias individuales. Es importante considerar también que el alumno se realice, cultive, mantenga y desarrolle las dotes que posee; para eso se requiere de docentes mejor formados en pedagogía y programas de alto nivel, incluyendo también a la familia, la sociedad y organismos gubernamentales.

⁶³ Idem. Página 215

PROYECTO

VINCULAR EL BACHILLERATO CON LA CARRERA DE
BAILARÍN EN DANZA FOLKLÓRICA

Justificación

La realidad que se vive en el país y en el mundo exige cada día de mayor planeación estratégica con objetivos nacionales como: pertinencia, calidad, equidad y eficiencia; con los cuales nos damos cuenta y reafirmamos que como país se ha superado el analfabetismo pero no se ha logrado un nivel académico mayor, esto se debe en parte a que la educación no es equitativa para todos ni cuenta con una eficiencia terminal favorable.

Las necesidades socioeconómicas y políticas del país han propiciado que los jóvenes (en ocasiones niños) antes de la mayoría de edad, se inicien en el ámbito laboral y debido a esto abandonan sus estudios desde la educación básica, media y media superior. Algunos jóvenes buscan estudiar carreras cortas, aunque no siempre estas le dan solución satisfactoria a su problemática, ya que la oferta y la demanda laboral es limitada.

La educación media superior se fundamenta en la Escuela Nacional Preparatoria (ENP) que en 1956 realizó modificaciones a sus planes de estudio, acordes a las exigencias sociales de la época; consistieron en la aprobación del bachillerato único. Sus finalidades fueron planteadas en el congreso de universidades de América Latina, celebrado en Bogotá, Colombia en 1963, tuvo como propósitos:

- ◆ El desarrollo integral de las facultades del alumno para hacer de él un hombre-mujer cultivado.
- ◆ La formación de una disciplina intelectual que lo dote de un espíritu científico.
- ◆ La formación de una cultura general que le dé una escala de valores.
- ◆ La formación de una conciencia cívica que le defina sus deberes con su familia, frente a su país y frente a la humanidad.
- ◆ La preparación especial para abordar una determinada carrera.

El actual plan de estudios de bachilleres se hizo en 1982, de este plan se toman las materias del tronco común para cubrir el bachillerato de la Escuela Nacional de Danza Folklórica (ENDF).

Los egresados de la ENDF forman parte de este conjunto de jóvenes, que cursan su bachillerato en humanidades paralelo a la carrera de Bailarín en Danza Folklórica y a muy temprana edad empiezan a ser económicamente activos. De acuerdo a las exigencias del Plan Nacional de Educación la ENDF crea su plan de estudios en 1994 con muchas pretensiones, descuidando el mapa curricular y la integración del bachillerato en la carrera, situación que requiere de una evaluación a partir del análisis de lo anterior para determinar su eficacia y pertinencia, fortalecerlo y adaptarlo definiendo su misión encaminada a ser una escuela profesional artística de calidad, acorde a las exigencias y necesidades de hoy y con ofertas de formación académico artísticas a nivel superior como: licenciatura, docencia e investigación sin olvidar diplomados, talleres y cursos diversos.

No hay que olvidar que la educación media superior debe permitir a los estudiantes adquirir los conocimientos y habilidades pertinentes, para integrarse al mundo del trabajo, al mismo tiempo que para continuar una carrera a nivel superior. Desde el conocimiento y análisis de lo que es nuestro trabajo académico en el propio centro, se puede llegar a la mejor comprensión de lo que se señala en el artículo segundo de nuestra constitución “la educación como medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura, es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y la transformación de la sociedad es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido la solidaridad social”

Antecedentes del diagnóstico:

Al ser el diagnóstico la fotografía escrita a partir de mi observación y vivencia como docente del área de bachillerato de la escuela ENDF que es una escuela que en lo operativo funciona como organización, “por su carácter concreto y específico, con objetivos propios, un esquema de relaciones internas y de comunicación, una forma

de organizar su administración, una distribución de tareas y también de poder, responsabilidad, compromisos, normas, distribución del tiempo, de espacio, una historia, y una forma habitual de resolver los conflictos”(ALFIL Irene “El proyecto educativo institucional” pág. 21); todo lo anterior la conforma como organización que la distingue de otras así como su objetivo general y su especificidad educativa, cuya razón fundamental es describir física y metodológicamente donde se da el conflicto que me motiva elaborar este proyecto que es de tipo académico gestivo.

Por las características específicas que señalo en el diagnóstico muchas de ellas se pueden considerar como fortalezas y otras como obstáculos; es lo que me proporciona los elementos suficientes para pensar en una propuesta de solución que esta directamente ligada al Plan de Estudios general de la escuela con una visión a profesionalizar su servicio como escuela de arte.

En la propuesta de actividades estratégicas señalo que día a día hay que estar alertas ante la dinámica social, para evitar el estancamiento y la caducidad de la comunidad escolar, atentos a la realidad social mirando siempre hacia el futuro para que nuestros deseos curriculares sean los adecuados encaminados a una eficiencia terminal.

Los puntos a tratar son:

- ◆ Marco Legal
- ◆ Ubicación Geográfica
- ◆ Infraestructura
- ◆ Demanda Educativa y Planteamiento del Problema
- ◆ Planeación Estratégica
- ◆ Objetivo General
- ◆ Objetivos Específicos
- ◆ Misión
- ◆ Visión
- ◆ Acciones Estratégicas de Solución
- ◆ Evaluación

Diagnóstico.

Marco Legal: Acuerdo Núm. 71. Artículo 1º. El bachillerato es un ciclo de estudios que tiene como antecedente la educación secundaria. Su finalidad esencial es generar en el educando el desarrollo de una primera síntesis personal y social que le permita su acceso a la educación superior, a la vez que le dé una comprensión de su sociedad y de su tiempo y lo prepare para su posible incorporación al trabajo productivo.

Artículo 2º. El plan de estudios del bachillerato que la secretaría de Educación Pública aplica y recomienda a las instituciones autónomas, deberá realizarse en un lapso equivalente a tres años escolarizados.

Artículo 3º. El plan de estudios del bachillerato se integrara por un tronco común, un área propedéutica que relacionará directamente al ciclo con la educación superior, y otra de asignaturas optativas que pueden responder a los intereses del educando o a los objetivos de la institución que imparte los estudios y asuntos de interés para la región en los que éste se encuentre.

La Escuela Nacional de Danza Folklórica (ENDF), organismo dependiente del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBAL) y la Secretaria de Educación Pública (SEP) que tiene como objetivo general “la enseñanza artística de la danza folklórica en el conocimiento más profundo de sí mismo y el comienzo de una técnica corporal acorde a la cultura que se genera” (plan de estudios junio de 1994, página 26).

Se fundamenta la ENDF en el programa de modernización educativa 1989-1994, de donde obtiene las líneas generales que orientan la propuesta educativa, y pretende ser en el nivel de educación media superior el sitio de transformación, donde los alumnos encuentren la forma de desarrollar nuevas capacidades como: la capacidad de generar una estructura productiva, liberadora y eficiente con el apoyo del

conocimiento científico y tecnológico; la capacidad de fortalecer la identidad nacional y la cultura artística, científica y tecnológica.

Ubicación Geográfica: la ENDF se ubica en plaza Angel Salas s/n colonia Polanco en la delegación Miguel Hidalgo “Unidad Cultural y Artística del Bosque”; colinda al norte con Auditorio Nacional; al poniente el Campo Marte; al sur con la residencia presidencial de los Pinos y las instalaciones de Guardias presidenciales y al oriente con el Bosque de Chapultepec. A su alrededor en un radio de un kilómetro se encuentran museos, teatros hoteles, etc., por lo que su población estudiantil en su mayoría viven lejos de la misma, el más cercano utiliza 20 minutos en transporte y otros hasta dos horas. Predomina la población de estrato social medio y la mayoría utiliza el transporte público.

Infraestructura. Esta escuela no cuenta con recursos materiales propios, se inscribe en un marco normativo de la SEP, del INBAL y un reglamento de funcionamiento interno de la misma escuela. Administrativa y académicamente depende del instituto.

Condiciones materiales: Cuenta con un edificio construido y destinado para ser escuela, la distribución de aulas y salones están adecuados para desarrollar las actividades de esta; en la planta baja cuenta con 13 salones de danza equipados con: aparato de sonido, piano, piso de duela, espejos, barras e iluminación. En este mismo piso se tiene el servicio de comedor, sanitarios y regaderas.

En el primer piso se tiene: 2 salones de danza, área de trabajo social, servicio médico, salón de música, salón de grabación, salón audiovisual.

En un segundo piso 7 salones donde se imparten las materias del tronco común de bachillerato, biblioteca, sala de maestros y oficinas.

Los recursos materiales son mínimos así como el acervo bibliográfico, no hay computadoras para profesores y alumnos, se cuenta con un laboratorio para biología, física y química muy limitado que carece de material, reactivos y condiciones adecuadas de seguridad por lo cual casi no se utiliza.

Recursos Humanos: en el área de bachillerato la comunidad docente le conforman trece maestros con un 30 % titulados, y un 70 % pasantes todos a nivel licenciatura. El tipo de contratación de estos docentes es variado algunos tienen interinato limitado, otros interinatos ilimitados y pocos base; todos con plaza federal de música escolar a diferencia de los maestros de la carrera que tienen contratación homologada en el ámbito profesional.

Otra situación es la inseguridad en las plazas, no hay escalafón y son plazas que corresponden a un nivel medio básico sin que se pueda promover en carrera magisterial.

Demanda educativa. Esta escuela ofrece además de la carrera de bailarín el bachillerato opcional paralelo a la misma con una población de ingreso de 60 a 65 alumnos de los cuales en los 2 últimos años han ingresado al primer semestre de bachillerato 40 alumnos que en el transcurso del semestre se van dando de baja por varias causas de tal forma que para el segundo semestre llegan a quedar entre 20 y 22 alumnos.

En el área de bachillerato el problema principal se encuentra en la conformación del Plan de Estudios de la Carrera del Bailarín en Danza Folklórica en el ámbito superior integrado por dos áreas: técnico motriz y la artística; ofrece los estudios de carrera de bailarín en danza folklórica como formación profesional, las edades de ingreso son: para mujeres de 14 a 17 años y hombres de 14 a 20 años el área de bachillerato con formación en Ciencias Sociales y Humanidades es opcional, porque se dice que no es obligatorio que el alumno lo curse ya que, SEP no lo exige a la escuela y así se le reconoce como profesional en danza folklórica con registro en profesiones.

El objetivo general de la escuela: “es formar Bailarines en Danza Folklórica a nivel profesional, capaces de manejar un conjunto de códigos corporales y escénicos. Estimular el acercamiento a las fuentes directas en donde se manifiesta la danza

tradicional mexicana y conocer su texto coreográfico, así como su contexto social”
(folleto de requisitos generales de ingreso 2001 de la E.N.D.F).

INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES
SUBDIRECCION GENERAL DE EDUCACION E INVESTIGACION ARTISTICAS
DIRECCION DE ASUNTOS ACADEMICOS

MAPA CURRICULAR DE:

CARRERA DE BAILARIN DE DANZA FOLKLORICA					
AREA DE DESARROLLO	1er.	2do.	3er.	4to.	5to.
TÉCNICA MOTRIZ	Técnica Clásica I 4 4	Técnica Clásica II 4 4	Técnica Clásica III 4 4	Técnica Contemporánea I 2 2	Técnica Contemporánea II 2 2
	Acondicionamiento Físico I 2 2	Acondicionamiento Físico II 2 2	Acondicionamiento Físico III 2 2	Acondicionamiento Físico IV 2 2	Acondicionamiento Físico V 2 2
	Técnica Folklórica I 3 3	Técnica Folklórica II 3 3	Técnica Folklórica III 3 3	Técnica Folklórica IV 3 3	Técnica Folklórica V 3 3
	Repertorio I 10 8	Repertorio II 10 8	Repertorio III 10 8	Repertorio IV 10 8	Repertorio V 10 8
	Sensibilización Corporal I 3 3	Sensibilización Corporal II 3 3	Improvisación Coreográfica I 3 3	Improvisación Coreográfica II 3 3	Improvisación Coreográfica III 3 3
ARTÍSTICA	Códigos Corporales Etnicos I 5 3	Códigos Corporales Etnicos II 5 3	Análisis del Mov. Corporal Etno-Dancístico I 5 3	Análisis del Mov. Corporal Etno-Dancístico II 5 3	Análisis del Mov. Corporal Etno-Dancístico III 5 3
	Sensibilización Musical I 5 3	Sensibilización Musical II 5 3	Análisis Musical I 5 3	Análisis Musical II 5 3	Análisis Musical III 5 3
	Prácticas Escénicas I 3 2	Prácticas Escénicas II 3 2	Prácticas Escénicas III 3 2	Montaje Escénico I 5 3	Montaje Escénico II 5 3
	Maquillaje 4 2	Escenografía e Iluminación 4 2	Diseño de Utilería y Vestuario I 4 2	Diseño de Utilería y Vestuario II 4 2	Diseño de Utilería y Vestuario III 4 2
TOTAL DE HORAS	30	30	30	32	32
TOTAL DE CREDITOS	39	39	39	42	40

CUADRO I * Este mapa curricular corresponde al plan de estudios de 1994; el alumno lo cursa paralelo al bachillerato en el turno matutino, en un horario de 7:20 a 13:30 hrs.

Mapa Curricular del Área de Bachillerato

1° semestre	2° semestre	3° semestre	4° semestre	5° semestre	6° semestre
Matemáticas I	Matemáticas II	Matemáticas III	Matemáticas IV	Matemáticas V	Matemáticas VI
Química I	Química II	Biología I	Biología II	Ciencias de la Comunicación I	Ciencias de la Comunicación II
Taller de Lectura y Redacción I	Taller de Lectura y Redacción II	Hist. Universal Moderna y Contemp. I	Hist. Universal Moderna y Contemp. II	Economía I	Economía II
Física I	Física II	Literatura I	Literatura II	Hist. Social de A. Latina Siglo XX; I	Hist. Social de A. Latina Siglo XX; II
Métodos de Investigación I	Métodos de Investigación II	Filosofía I	Filosofía II	Hist. De las Ideas del Siglo XXI; I	Hist. De las Ideas del Siglo XXI; II
Introducción a las Ciencias Sociales I	Introducción a las Ciencias Sociales II	E. Socioeconómico de México XXI; I	E. Socioeconómico de México XXI; II	Arte y Literatura en América Siglo XXI; I	Arte y Literatura en América Siglo XXI; II
Inglés I	Inglés II	Inglés III	Inglés IV	Ecología I	Ecología II

CUADRO II Este mapa curricular está conformado con las materias del tronco común del programa de bachilleres de 1982.

Los alumnos que cursan el bachillerato paralelamente a la carrera de bailarín lo hacen en el turno vespertino de las 15:00 a las 19:00 hrs.

Si se analiza no existe vinculación en los objetivos ni en el plan de estudios con el área de bachillerato que se da como un servicio opcional; se considera como formación profesional cuando más bien es nivel medio superior; cabe mencionar que los alumnos reciben formación teórico práctica en el turno matutino y los que deciden cursar el bachillerato lo hacen en el turno vespertino.

Por lo anterior las escuela contempla dos tipos de alumno:

1.- los que cursan el bachillerato simultáneamente con la carrera y,

2.- los que sólo cursan la carrera, por las siguientes causas:

Los que ya terminaron el bachillerato en otra institución; se presenta sobre todo con los varones cuyo rango de edad es de 14 a 20 años.

Los que deciden no cursar el bachillerato en la escuela sino en otra institución.

Los que causan baja en el transcurso del primer semestre, en su mayoría es porque reprobaban cuatro materias en bachillerato y se aplica la normatividad; otra es la carga horaria, la mala alimentación, desmotivación, malos hábitos de estudio, etc.

Todo lo anterior afecta a la escuela porque éstas bajas en ocasiones son también bajas en la carrera llegando a la baja definitiva, se tiene alumnos que asisten solamente por la mañana sin cursar el bachillerato, todo esto académicamente genera desfase y gran cantidad de alumnos cautivos; por lo que considero que más que una necesidad es una necesidad **"incluir el bachillerato como un servicio integrado y obligatorio al plan de estudios de la carrera de Bailarín en Danza Folklórica"**, para llegar a interdisciplinar las dos áreas a partir de la consolidación de un Proyecto Educativo Institucional y por áreas, evitando la formación fragmentada del alumno, ya que es el mismo el que asiste a especialidad y a bachillerato; es urgente implementar una evaluación y realizar una planeación que contemple objetivos claros y actividades estratégicas, generadas a partir de la misión de la escuela y la visión de cada área dentro de un marco teórico común; que permita consolidar los proyectos académicos para una formación profesional y de calidad en danza folklórica.

De esta manera la eficiencia terminal en las dos áreas (bachillerato y especialidad), se verá favorecida y se podrá reflejar en un número mayor de egresados y titulados,

abatiendo los datos estadísticos de titulación de egresados del plan de estudios de 1994 que solo hicieron este trámite 3 alumnos en el año 2000.

Planeación estratégica

La escuela no es como una máquina de escribir, que funciona igual donde sea que la instale; es necesario que la escuela aprenda a observar las demandas y organizar un servicio para el cual la institución esté realmente calificada, acorde con el carácter singular a partir de su misión específica que consiste en explicitar la razón de ser, lo que justifica su existencia y la singularidad de su proyecto educativo.

Misión:

Brindar una formación profesional integral que fortalezca al bailarín en danza folklórica en las áreas: técnica, artística, académica y humana; para que se cultive, realice, mantenga y desarrolle las dotes que posee y las oriente a valorar, preservar y difundir el Acervo Dancístico de México.

Visión:

- Ser una institución de vanguardia en la Danza Folklórica mexicana a nivel medio superior y a nivel superior.
- Sistematizar los lenguajes corporales de las danzas de las diferentes etnias, y sus valores culturales.
- Mejorar la calidad total en educación (artística académica) con el fin de elevar la eficiencia terminal.
- Propiciar la adquisición de conocimientos, métodos y lenguajes necesarios para cursar estudios superiores.
- Crear un bachillerato que fortalezca y complemente el conocimiento del alumno inmerso en el arte.

Objetivo General:

Proporcionar al alumno una formación integral eficiente y eficaz como bailarín incrementando el nivel educativo, para que continúe una carrera a nivel profesional en danza folklórica u otras áreas de formación.

Objetivos Específicos:

- Lograr una formación integral a partir de un bachillerato humanístico que le ayude a lograr sus expectativas profesionales.
- Mejorar la calidad de la enseñanza con una actualización y formación permanente de la planta docente.

No se puede negar la innovación continua en todo lo que nos rodea, y si no nos actualizamos como individuos y como organización para competir con los clientes (alumnos, padres, sociedad) que cada vez son más exigentes “estamos condenados a desaparecer como escuela, nuestros egresados tendrán que ser también más exigentes, tendrán que sumarse a la competencia con buenos resultados”.⁶⁴ Señala el mismo autor que esto implica modificar la forma de hacer nuestro trabajo, buscando nuevos métodos y sistema; por lo que es necesario mejorar lo que hacemos para no ser rebasados en estos tiempos económicos abiertos a la globalización y especialización.

Antes de delimitar las actividades es importante delimitar el diagnóstico estratégico, con el propósito de reconocer las condiciones internas y externas de la escuela que se analizan a través de algunas: fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

⁶⁴ CRUZ Ramírez, José. Educación y Calidad Total. Editorial Iberoamericana. Página 39

<p style="text-align: center;">Fuerzas</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Es una escuela autogestiva. - Cuenta con un plan de estudios propio para la carrera que ofrece. - Su bachillerato aplica el plan de estudios de Bachilleres de 1982. - Tiene un organigrama bien definido. - Cuenta con los recursos humanos y materiales suficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hace falta formación y actualización docente. - Bachillerato no vinculado con la carrera. - Demasiada carga curricular para sus alumnos. - No hay delimitación de funciones en los mandos medios.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Deserción de alumnos. - Bajo número de titulados. - Se quedan algunos alumnos en la formación teórico práctica de la danza sin cursar el bachillerato. - La escuela no ofrece opciones de profesionalización como: licenciatura, docencia, conformación de compañías, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es una escuela que puede ser profesional. - Si se vincula el bachillerato con la carrera y se hace obligatorio, se abre el abanico de opciones a la profesionalización. - Su pertenencia al INBA y SEP. - Aprovechar los proyectos del INBA por profesionalizar el arte.

Programa de trabajo:

Actividad	Dar a conocer el proyecto
Descripción	Presentar el proyecto a la Dirección y Consejo Académico de la escuela
Fecha	13 de agosto del 2001
Responsable	Profesora que presenta el proyecto

Actividad	Estrategia de participación, compartir el proyecto
Descripción	En la primera junta del área de bachillerato, explicar el proyecto
Fecha	15 de agosto del 2001
Responsable	Profesora que presenta el proyecto

Actividad	Promover la formación y actualización del personal docente
Descripción	Como trabajo de equipo se requiere de formación y capacitación docente para poder transformar nuestra práctica y tener procesos educativos de calidad a partir del análisis, propuestas y acciones concretas
Fecha	Todo ciclo escolar
Responsable	Dirección de la escuela

Actividad	Análisis curricular a nivel meso/curricular*
Descripción	Proponer la pertinencia de revisar los dos mapas curriculares (carrera y bachillerato) para analizar la vinculación
Fecha	De agosto a noviembre del 2001
Responsable	Academias

- El nivel meso/curricular tiene que ver con los procesos que una institución organiza en un plan de estudios, con la pretensión de que el conjunto (forme o defina un perfil de egresado) que al finalizar el ciclo educativo poseerá ciertas cualidades, que le permitan participar diferencialmente en la vida social, y estar en condiciones de acceder al nivel educativo siguiente, el ámbito es la institución, las áreas académicas sus actores principales y el mapa curricular su espacio de análisis.⁶⁵

Actividad	Gestión interna y externa
Descripción	Buscar las alternativas estratégicas de gestión para que la vinculación del bachillerato a la carrera no se quede en análisis, sino en acciones concretas
Fecha	De agosto del 2001 a julio del 2002
Responsable	Academias

Evaluación:

Se dará de manera continua conforme a las fechas calendarizadas para las actividades, como parte de la valoración sistemática de todos y cada uno de los aspectos del proyecto; es importante señalar que esta evaluación es de tipo cualitativo más que de tipo cuantitativo. Si no da resultado alguna actividad se volverá a replantear y si se considera pertinente y necesario se podrá cambiar.

Estoy consiente que se pueden generar a partir del análisis, propuestas diferentes, pero estoy segura que ayudará a identificar lo que debe modificarse para alcanzar realmente una formación integral y profesional en la ENDF.

⁶⁵ CORTÉS Solís, Francisco. "Revista Eutopía" No. 1. UNAM/CCH. 1997

CONCLUSION

Es en la búsqueda de nuevos paradigmas educativos, generados dentro de nuestra práctica docente como se darán los cambios hacia la educación permanente; de un ser que vive en un mundo en constante transformación y con necesidades científicas y tecnológicas cada vez más avanzadas inmerso en una globalización que le exige mayor formación técnico científica.

Resulta difícil ampliar la educación diversificando los contenidos como para escapar de lo que marca el programa y el modelo educativo del país, está muy cuadrado todo a los tiempos actuales, por lo que nos hace falta a los docentes pensar en nuevos modelos educativos que favorezcan el desarrollo del ser humano de manera integral respetando su propia naturaleza y ritmo y analizando sus áreas de trabajo.

La educación ya no debe programarse solamente para solucionar necesidades presentes sino pensada en una evolución continua que sea capaz de adaptarse cada día y solucione los conflictos que el progreso técnico científico genera, para evitar la marginación dentro de la globalización; el primero que debe estar dispuesto al cambio es el propio docente planear con bases teórico técnicas que le sean de utilidad al alumno.

Es por eso que la Planeación Estratégica que sustituye el término que se usaba que era simplemente planeación, las lecturas de los diferentes autores proporcionadas en las antologías, me hacen pensar en dos escenarios diferentes y parecidos entre sí "la escuela y la industria". Por un lado los dos pretenden producir bienes y servicios con calidad total a través de una buena Planeación Estratégica; los dos han tenido administraciones centrales y verticales; pero en la administración surgió un Deming, que le rompió el esquema a Taylor y en educación no ha llegado. Lo único que pretendemos hacer los docentes es extraspolar sus filosofías y prácticas administrativas, al nivel de organización, análisis y elaboración de planes estratégicos. Ya vamos por buen camino en la toma de conciencia.

Los dos escenarios se parecen en que: el ejecutor y productor es el hombre mismo, que va a favorecer su propia economía y hacer crecer su empresa; y en la educación va a repercutir en los cambios y beneficios sociales, que también repercuten en él. No solo se busca satisfacer los objetivos de la empresa sino de la sociedad; lo que nos diferencia es que en uno los objetivos se logran a corto plazo, y en la escuela los de corto plazo que son los específicos, apoyan a los generales; en uno son visibles y en el otro son más internos.

Concluyo también pensando que la Planeación Estratégica y la Calidad Total planteadas en este trabajo; bien adecuadas a la educación nos proporcionan los elementos que en este momento requerimos tomar en cuenta para transformar nuestros modelos educativos y sobre todo nuestra práctica docente. Hay que aprovechar las diferentes aportaciones que autores de educación han realizado, y decidimos a transformar la educación pública, que es el primer escalón para formar ciudadanos útiles. Por lo tanto el gran desafío que tenemos los docentes es colmar el abismo, entre la tradición, y la modernización; dándoles a cada uno los valores que deben compartir. Y ¿qué pasa con el postmodernismo?, ya nos volvimos a quedar atrás.

El método Deming me aporta ideas encaminadas mas allá de una mera reestructuración educativa que nos lleva a una transformación completa de la escuela; generadora del hombre nuevo que se requiere en la sociedad actual. Esta filosofía va encaminada a generar cambios educativos que pienso que sí son viables en nuestro tiempo, porque rescata el concepto del ser humano en todas sus dimensiones y posibilidades, este es el punto de partida para iniciar la transformación en calidad total en educación.

Reconoce además las necesidades del ser humano que no son solo las económicas como: casa, vestido y sustento; ya que abre otro panorama hacia el saber ser y hacer.

Al transformar las escuelas en sitios de aprendizaje, nos lleva a hacer una reflexión crítica a los que trabajamos en ellas; no podemos seguir viviendo de discursos y frases del momento. Debemos evitar las simulaciones, ya que es fácil encontrar en los planes de trabajo escrito lo que decimos que se hace y en la realidad no hacemos; esto nos invita a cuestionar nuestras actividades reales en el grupo. En la actualidad con Proyectos de Calidad se abre espacio a la observación desde afuera, no con el afán de supervisión sino como guía o intermediario, este cambio de actitud también se debe tomar en cuenta por los docentes; en relación con sus alumnos, para abrir la posibilidad de caminar hacia una Calidad Total en Educación.

Para lograr la Calidad Total concluyo que se requiere de docentes con: sobriedad, decisión, acción, lineamientos, creatividad, rectificación, estrategia, fidelidad, humor y sobre todo Amor. También debemos proponernos lograr un ambiente de Calidad Total elevando nuestra autoimagen y autoestima, dando lo mejor de nosotros mismos, desarrollándonos con madurez y sobre todo adoptando la Calidad Total como forma de vida.

Nos hace falta a los docentes mejorar nuestras relaciones humanas dentro de nuestros sitios de aprendizaje, y comprometernos con la educación; Porque si estamos en la búsqueda de soluciones en el ámbito mundial, y con el deseo de transformar en fuerza positiva la globalización de los problemas, para así dar entrada al siglo XXI, a una sociedad realmente mundial; no hay peor subdesarrollo que el que generamos los docentes en nuestro propio sitio de aprendizaje; privando a la sociedad de recursos humanos valiosos que ayudarían a un desarrollo real y eficaz del país. Por lo tanto hay que pensar en el alumno que se realice, cultive y desarrolle sus dotes que posee; para lo cual se requiere de docentes mejor preparados y con programas estratégicos de alto nivel.

La autoevaluación es una práctica que poco se realiza y esta ayudaría al conocimiento de uno mismo, también es necesario aprender a convivir con los propios compañeros de trabajo para evitar acciones aisladas. La formación

permanente del docente no sólo se debe hacer con miras al ascenso escalafonario sino para hacer conciencia de nuestra responsabilidad en toda la tarea educativa de formar individuos de alto nivel, dispuestos al cambio proporcionándoles una educación de calidad.

Como dice Deming es tiempo de adoptar nuevas filosofías y actitudes que favorezcan: al estudiante, a nosotros mismos y a nuestra sociedad; para provocar un cambio de nuestros actuales paradigmas. Sin olvidar que el conocimiento, la iniciativa y la comunicación son el camino para llegar al desarrollo y el perfeccionamiento.

En especial me motivó el analizar la calidad de la educación en el arte, ya que, en éste ámbito predomina un gran egocentrismo provocando división entre los artistas como docentes; porque todos quieren ser el número uno, olvidando que su papel como docente está primero que el ser artista; no se cuenta con un proyecto educativo bien definido que permita avanzar como escuela formadora de artistas, a pesar de los esfuerzos del INBA por mejorar esta situación. La plantilla docente cuenta con un nivel técnico en arte en su mayoría esto les limita en su visión docente. aunque ya se cuenta con jóvenes que tienen un grado académico en áreas no artísticas.

En el proyecto de gestión educativa en el que propongo la pertinencia de **Vincular el Bachillerato con la Carrera de Bailarín en Danza Folklórica**; me pareció interesante ya que, a la fecha no se logra esta vinculación por la falta de visión de los directivos de la misma escuela; este proyecto fue elaborado y presentado en el tiempo señalado en la calendarización de actividades a la directora, se mostró indiferente y me comentó: “la carrera de bailarín está reconocida en profesiones como profesional sin ser obligatorio haber cursado el bachillerato”, situación incomprensible para los que laboramos dentro del área de bachillerato. No fue posible continuar con las actividades señaladas aunque observé con gusto que para

algunos compañeros si ha sido de interés la propuesta por lo que sugieren que no se abandone éste proyecto y se lleve a las autoridades superiores del INBA

BIBLIOGRAFÍA

ACLE, Toliadini Alfredo. *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*
Editorial Grijalbo. México, 1989

AGUAYO, Rafael. *El Método Deming*
Editorial Vergara, Argentina, 1993

ALFIL, Irene. *El Proyecto Educativo Institucional*. Editorial AIQUE, Argentina

ARGÜELLES, Antonio y Gómez José Antonio. *Hacia la Reingeniería Educativa*,
Editores: CONALEP/INAP, México, 1999.

CORTÉS Solís, Francisco. "Revista Eutopía" No 1, UNAM/CCH. México, 1997.

CRUZ, Ramírez José. "Educación y Calidad Total". Grupo editorial Iberoamericana.

DELORS, Jacques. *La Educación Encierra un Tesoro*. Ediciones de la UNESCO,
1995.

DIARIO OFICIAL, "Secretaría de Educación Pública". México, D. F., mayo 1982.

ENGLISH, Fenwick W. Y Hill John C. *Calidad Total en la Educación*. Editorial
EDAMEX.

FHORI, Irene. *El Ejecutivo de Calidad Total*. Ediciones Deusto, S.A., México, 1996

FUENTES, Carlos. *Por un Progreso Influyente*. Instituto de Estudios Educativos
Sindicales de América, México 1997

INFORME DE RESULTADOS, "Evaluación Académica", ENDF. Mayo del 2000.

PLAN DE ESTUDIOS DE LA CARRERA DE BAILARÍN DE DANZA FOLKLÓRICA DE LA ENDF, junio de 1994.

MARTÍNEZ, Araujo Roberto, Ríos Yescas María del Lourdes, Luna Ribot Alberto. "Plan de Desarrollo Para la Investigación y Posgrado". Antología, Unidad 096, UPN. México, 2000.

MARTÍNEZ Araujo, Roberto, RÍOS Yescas Ma. De Lourdes, Planeación Estratégica y Calidad Total en la Educación. Antología, México, 2001.

--- Planeación Estratégica, Passim

--- Planeación Estratégica Aplicada a la Educación, Passim

--- Control Total de Calidad, Passim

--- La Calidad Total Aplicada a la Educación, Passim

--- Seminario Taller Investigación Educativa I y II, Passim

PALACIOS, Lozano Marta Angélica. Tesis de la maestría: "Plan Estratégico Para Abordar la Educación Primaria Desde la Perspectiva de Género". Unidad 096, UPN. México, 2000.

SCHMELKES, Silvia. *Hacia una Mejor Calidad de las Escuelas*. Editorial SEP.

SCHMELKES, Silvia. Revista: "Cero en Conducta". Número 28, 39. Enero-abril, 1995.

Síntesis del "Proyecto del Plan de Desarrollo de la UNAM", 1997-2000.