

**UPN**

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 096 D.F. NORTE

POSTGRADO

*“Edificar un futuro común en  
educación con la planeación  
estratégica con calidad total”*

TESINA

QUE PARA OBTENER EL DIPLOMA CORRESPONDIENTE A LA  
ESPECIALIZACIÓN  
“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CALIDAD TOTAL EN LA EDUCACIÓN”

PRESENTA LA ALUMNA

CONCEPCIÓN GARCÍA PERALTA

MÉXICO D.F. 2002

*UPN*  
*096*

*UNIDAD*

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

*“Edificar un futuro común en  
educación con la planeación  
estratégica con calidad total”*

*CONCEPCIÓN GARCÍA PERALTA*

## INDICE.

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN

### TEMA I

#### EDIFICAR UN FUTURO COMÚN EN EDUCACIÓN CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON CALIDAD TOTAL

PAGINAS

Recomendaciones de la comisión UNESCO a la educación para el siglo XXI	1
Diferentes Términos de Planeación Estratégica	2
La planeación estratégica en el proceso administrativo	4
La dirección en la planeación	6
Planeación estratégica de la Calidad total en el Proceso Gerencial	20
Desarrollo de la estructura organizacional para la calidad total	22

### TEMA II

#### LA REINGENIERÍA EDUCATIVA COMO MÉTODO CIENTÍFICO

Contexto de cambio de las organizaciones y la experiencia mexicana	30
Proyecto modernizador, administrativo e integral del CONALEP.	35
Proyectos considerados prioritarios por Conalep	38
Planeación estratégica del CONALEP	42
Definición de la Cultura Institucional.	51
Formación de un sistema de soporte para el cambio	56
Sistema de soporte del CONALEP	56
Plan maestro de instrumentación	59

### TEMA III

#### CONVENIENCIA DE PREVENIR EL FUTURO

Retos de la modernización	74
Opiniones de varios autores sobre el concepto de los paradigmas	75

## PAGINAS

Tres grandes paradigmas	75
Situaciones fuera de contexto (Juan Carlos Tedecio)	76
Cuatro pilares del aprendizaje	80
Biografía de William Edwards Deming	86
Teoría del método Deming	87
Filosofía del método Deming	91
Control total de calidad	92
Historia del control total de calidad	93

## TEMA IV

### EDWARDS DEMING Y SU APORTACIÓN A LA EDUCACIÓN

La escuela como el sitio de aprendizaje	102
Propuesta de un modelo de aprendizaje para los Sitios de Aprendizaje de calidad total	108
Planeación del programa del sitio de aprendizaje con calidad total educativa	118
Planeación Arena y los modelos no lineales	121
La Evaluación en el sitio de aprendizaje con Calidad Total Educativa	124
La evaluación presenta una potenciación en el sitio de aprendizaje con Calidad Total Educativa	128
Investigaciones de Sylvia Schmelkes	130

## TEMA V

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON CALIDAD TOTAL EDUCATIVA APLICADA EN UN PROYECTO ESCOLAR DE ZONA

La escuela como institución	148
La estructura de la escuela	154
Actores de la educación	158
Proyecto escolar	164

## INTRODUCCIÓN

Un viejo adagio coreano dice, “De los manantiales puros nacen los ríos limpios”, con la sociedad ocurre lo mismo, los líderes desde los niveles altos hasta el nivel inferior, han de ser limpios para que el México que deseamos se convierta en realidad.

El líder educativo tiene una gran misión, sus acciones están basadas en: Planteamientos educativos, la concepción de lo que es la escuela, teorías de la enseñanza aprendizaje, conocimientos previos, una percepción de la realidad de su comunidad, valoración de las posibilidades de acciones individuales o colectivas, una planeación general y específica, el uso de medios y recursos materiales y humanos, conocimiento de técnicas, modelos, estrategias más otros recursos externos e internos.

Para poder organizar estas acciones con calidad, se les presenta a directivos y docentes una herramienta que ayuda a organizar nuestro trabajo cotidiano, la Planeación Estratégica con Calidad Total Educativa, aplicada en un Proyecto Escolar.

De ahí la importancia de esta especialización “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON CALIDAD TOTAL”

Este trabajo hace referencia al desarrollo de la planeación estratégica con sus apartados, así como de la calidad total, con la referencia de su aplicación a la organización de grandes compañías como es, en el área industrial y empresarial, por ejemplo Ford y Kodak.

La elaboración de este trabajo trata de integrar los temas que se analizaron de acuerdo al interés e inquietud personal, como una forma de reflexionar el pensamiento estratégico para prever el futuro de los beneficiarios que se atienden en la zona escolar 149 de educación primaria.

La temática en el Capítulo I, se inicia con el informe de la UNESCO y sus recomendaciones referentes a la educación para el siglo XXI y los estudios de un estadista, investigador, conferencista, escritor, maestro e inventor de un método que lleva su nombre W. Edwards Deming experto en control de calidad.

Personaje que logró sacar adelante en momentos críticos que vivieron grandes compañías de renombre tanto Americanas como Japonesas, por lo que se incluye su biografía, críticas a las prácticas escolares en varios aspectos, recomendando una nueva forma de ver las escuelas, a los que llama “Sitios de Aprendizaje”.

Se retoma paso a paso su modelo, teorías, principios, postulados, estrategias, estructura y forma de planeación con sus variantes, por considerar un ejemplo que tiene sugerencias aplicables en el proceso educativo, sugiriendo una nueva cultura basada en valores, llegando a la calidad total.

Todo este análisis, se presenta en el capítulo II, nos permite ir avanzando en la estructuración de un método de Planeación Estratégica con calidad, marcando la ruta hacia donde se puede enfocar y avanzar la construcción y transformación de la práctica educativa, con la sugerencia del método de la Reingeniería educativa aplicada en el Conalep.

Propone una reorganización partiendo de procesos y es la Institución del Conalep quien demuestra su efectividad al aplicar este método científico.

El capítulo III retoma nuevamente a W. Edwards Deming, desde su biografía, método y filosofía, como control total de calidad en el área empresarial e industrial, aplicados en países Americanos y Japoneses, así como opiniones de paradigmas de Juan Carlos Tedecio.

En el capítulo IV, se presentan las aportaciones a la educación de Deming, nombrando a la escuela como “Sitios de Aprendizaje” y una propuesta de un modelo de aprendizaje para éstos. Partiendo desde los orígenes biológicos del programa personal con una Planeación Arena y una evaluación con principios.

Se abordan los cuatro pilares de la educación, proporcionando elementos básicos de la educación como una manera de aprender a vivir juntos conociendo mejor a los demás, permitiendo conocer mejor las facetas del entorno y el desarrollo global de cada persona

Una investigadora muy conocida en nuestro ámbito es Sylvia Schmelkes, sus comentarios y aportaciones son analizados y reflexionados, ya que son parte de la realidad cotidiana educativa.

En estos momentos se presenta la oportunidad de incursionar hacia nuevas directrices de la vida organizacional, dotando de rumbo y significado a las diferentes actividades que aplican los directivos y docentes en la educación primaria, como respuesta a las necesidades del sistema educativo, de cada escuela, grupo o beneficiarios.

La herramienta para una nueva vía de compromisos como forma de desarrollar, potenciar y transformar la profesión docente, es la Planeación, Diseño y Operación de un Proyecto Escolar.

Por lo que en este trabajo (capítulo V), se propone que la supervisión asuma la responsabilidad de orientar a los directores en el Diseño y Operación de un Proyecto escolar, reflejando las bondades de éste en todos los beneficiarios.

No está fuera de contexto la supervisión escolar, como parte de un equipo de trabajo educativo, enlace entre escuela y rectores educativos oficiales, líder, administrador y el más cercano a la base educativa.

El trabajo que se presenta es el diseño y desarrollo de un Proyecto Escolar a nivel zona, con un marco teórico, referente a la escuela como institución, algunas características, como su estructura, organización y el rol que les toca desempeñar a quienes la conforman.

Cada capítulo presenta comentarios y al final del trabajo una conclusión.

El Proyecto de la zona escolar tiene como título “TRANSFORMACIÓN DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA, FUNDAMENTADA EN UN PROYECTO ESCOLAR”.



## TEMA

### I

## EDIFICAR UN FUTURO COMÚN EN EDUCACIÓN CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE CALIDAD TOTAL.

### 1.- Recomendaciones de la UNESCO a la educación para el siglo XXI.

Jacques Delors en uno de los informes de la UNESCO, afirma sobre la función de la educación como una importante vía para el desarrollo continuo de las personas y sociedades, no como remedio milagroso, pero sí al servicio de un desarrollo humano más armonioso y genuino que ayude a la pobreza y retroceso de la exclusión, falta de comprensiones, guerras, etc.

Para corregir estos problemas, se recomienda superar tensiones que siempre han existido, como son las siguientes: <sup>1</sup>

- 1.1 La tensión entre lo mundial y lo local. ( Ser internacional sin perder sus raíces y con una participación activa.)
- 1.2 Tensión entre lo universal y lo singular. (En la globalización cultural, no olvidar el carácter único de la persona, su vocación y destino así como mantener sus tradiciones y cultura)
- 1.3 Tensión entre tradición y modernidad. (Enfrentar el desafío del avance tecnológico de la comunicación, edificándose una autonomía, dominar el progreso científico, adaptándose sin negarse así mismo)
- 1.4 El largo y el corto plazo
- 1.5 Entre la indispensable competencia y la preocupación por la igualdad de oportunidades, etc.

---

<sup>1</sup> DELORS Jacques, "La educación encierra en un tesoro" en Martínez Araujo Roberto, Planeación Estratégica, Antología, p. 12

Para que la educación contribuya a desarrollar la voluntad de vivir juntos, como un factor básico de la cohesión y de la identidad nacional entre otros. Sugiere la comisión, reflexionar sobre el concepto de “Educación para toda la vida”, considerando las distintas etapas de la enseñanza y recalcando la importancia de la educación básica con la revisión de sus funciones para responder a la evolución de la enseñanza superior y al fenómeno de la masificación. Problemas que nuestro país encabeza.

No obstante la variedad de elementos que envuelven a la educación básica, el compromiso de los directivos es promover el trabajo colegiado en el cual se debe impulsar la Planeación Estratégica en todos los niveles, definiendo metas comunes, siendo ésta una condición para elevar la calidad educativa en el D.F.

Por lo que todo lo que compone una Planeación Estratégica, debe responder a una previsión para el futuro.

## 2.- Diferentes términos de planeación estratégica

En los años 70 se dio la planeación a largo plazo describiendo lo que es el sistema y más adelante, diferentes términos por varios autores, por ejemplo: “Planeación corporativa completa”, Planeación directiva completa”, Planeación general total”, “Planeación a largo plazo”, “Planeación formal”, “Planeación estratégica”,etc. Steiner lo describió como “Planeación Estratégica Formal.

La planeación estratégica para el área empresarial siempre ha sido básica para su crecimiento, en el campo educativo lo es también. Siempre se ha planeado informalmente ya que no se tiene la formación, más que planeación, se aplica la improvisación, resolviendo los problemas en el momento en que surgen, quizá se le teme al futuro, se le desconoce, no se sabe que hacer con él, ni como asirlo, por lo que actualmente se continúa con la simulación en la gran mayoría.

Steiner, para entender la Planeación Estratégica, consideró cuatro puntos de vista diferentes y necesarios:

2.1 Esta planeación estratégica observa la cadena de consecuencias, causas y efectos durante un tiempo, la relaciona con las decisiones del director, se dice que trata con el porvenir de las decisiones actuales.

2.2 Es un proceso que se inicia con metas organizacionales en la definición de estrategias y políticas para el logro de estas metas, desarrolla planes detallados para asegurar las estrategias y obtener los fines que se desean. Es el proceso para decidir el tipo de esfuerzo de planeación, cuándo, cómo, quién lo lleva a cabo y qué se hará con los resultados.

Es sistemático por que es organizada y conducida, basada en una realidad entendida, con un proceso continuo, se formulan estrategias de acuerdo a los cambios del ambiente de los negocios que son continuos.

2.3 Por su filosofía la Planeación Estratégica, es una actitud, una forma de vida, requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro.

2.4 En su estructura une tres tipos de planes: Estratégico, programa a mediano plazo, propuesta a corto plazo y planes operativos.

La planeación tiene una gran variación de maneras para realizar los sistemas que se diseñan, de tal manera que se adapten a las características únicas de cada empresa. (los directivos aprenden de sus experiencias) <sup>2</sup>

En el ámbito escolar y a nivel supervisión, se requiere aplicar la planeación estratégica. tener una concepción sólida de cada Centro escolar y del aula, como marco y espacio didáctico, sin pasar por alto la figura del director y profesor frente a grupo, como facilitadores, mediadores y protagonistas de la educación, percibir la necesidad del trabajo en equipo, coordinar el papel de los padres de familia, su

---

<sup>2</sup> STEINER George A., “Planeación estratégica, lo que todo director debe saber” en Martínez Araujo Roberto, Planeación Estratégica, Antología, p. 322

orientación bajo el contexto de responsabilidad compartida, proporcionar ideas para abordar cuestiones inherentes a las actividades complementarias y extraescolares. Se debe considerar a la planeación como instrumento a cumplir ciertos principios básicos, por ejemplo:

- Planificar con la intención de mejorar y optimizar todos los elementos y factores con el propósito de prever, ordenar, secuenciar, seguir y evaluar.
- Reducir incertidumbres en el desarrollo del trabajo, en los resultados con la reflexión de lo que se hace, reflejándose en acciones.
- Con la intención de una autonomía de distribución y delegación de funciones.
- Con carácter instrumental, para promover y proponer caminos o modelos de actuación, ordenando y seleccionando recursos.
- Como un medio de calidad y mejora.

No debe pensarse que la planeación es la solución de todos los problemas ya que es un instrumento facilitador de una tarea en la organización y funcionamiento de un centro o zona escolar

### 3.- La planeación estratégica en el proceso administrativo.

La segunda guerra mundial deja un acervo de conocimientos acerca de la Planeación Estratégica, ayudando en la aplicación de sistemas en sus organizaciones, aumentando la efectividad de sistemas ya empleados, conociendo principios y prácticas necesarias para una planeación exitosa, saber lo que se debe evitar para que sea efectiva, diseñarlos para que sean adaptables a las características únicas de cada empresa.

Se dice que, “El estado actual del arte de la Planeación Estratégica formal es adecuado para proporcionar a los directivos el conocimiento necesario y así diseñar e implantar un sistema efectivo para su organización” <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> ibíd, p. 330

La planeación estratégica formal se introdujo en empresas comerciales importantes (1950), con sus características modernas, principalmente las que desarrollaron Sistemas de Planeación Estratégica Formal, llamándolas sistemas de planeación a largo plazo, perfeccionándose cada día más y utilizándose en el mundo en compañías importantes y con un número cada vez mayor de empresas pequeñas, en donde todo director comprende su naturaleza y realización ya que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección.

El nombre de Planeación Estratégica, se le dio al conjunto de contribuciones que ayudan a orientar en general a una empresa, su propósito esencial es lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

A nivel educación básica, tenemos la planeación elaborada como un Plan de Trabajo Anual, con un ajuste que se aplica en el primer semestre, una planeación semanal (corto plazo) llamada avance programático, su elaboración se toma como requerimiento administrativo más que como herramienta para orientar el trabajo académico de una semana del docente frente a grupo.

Existe un diagrama del proceso administrativo en tercera dimensión de R. Alec Mackenzie, donde muestra los diferentes elementos, funciones y actividades de este proceso, dividido en varias fracciones y nueve círculos que parten del centro hacia fuera, en el séptimo círculo se encuentran las fases del proceso de administración. (Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar)

3.1.- Factores del diagrama. Se presentan en el centro, cuatro factores iniciales como elementos básicos de toda organización, distribuidos de la siguiente manera:

- Personas, con la que trabaja un gerente directo o ejecutivo y para dirigir
- Elementos, son las tareas, definiciones, etc.
- Las ideas, es lo que crea la necesidad de pensar en los conceptos

-Cosas para administrar las personas para dirigir.

En cada círculo hacia arriba encontramos, en el espacio de los elementos, la siguiente distribución:

Las tareas en el 2° círculo, Definiciones en el 3° círculo, funciones continuas en el 4° círculo, definiciones, 5° círculo, funciones de secuencia, 6° círculo, definiciones, 7° círculo, actividades, en el 8° círculo y definiciones en el 9° círculo.

El círculo nos muestra todo el proceso administrativo que se aplica en una empresa, presentando una organización bien definida, describiendo lo que cada nivel y personal debe desempeñar, siendo práctico y entendible para la guía de cualquier directivo, empresario, jefe, etc., en su organización. (Se anexa diagrama)

4.- La dirección en la planeación.

La Planeación Estratégica (antes Planeación a largo plazo), se consideraba herramienta valiosa para la dirección. En la actualidad muchos autores ya no lo consideran así, desde el momento en que se encuentra entrelazada de forma inseparable al proceso completo de la dirección empresarial. Varios ejecutivos opinan que la planeación no puede diferenciarse en forma real del resto del proceso administrativo, agregando que dentro de las funciones administrativas están: La organización, dirección, motivación y el control, factibles de ser aplicados a cualquier sector, hasta el no lucrativo.

Esta función es responsabilidad de los directores variando de acuerdo con los diferentes tipos de organización y niveles organizacionales.

Existen dos tipos de direcciones en una estructura organizacional, se lleva en los niveles más altos, llamándolo dirección estratégica y a todos los demás se les llama dirección operacional, por lo que la dirección estratégica y operacional están íntimamente ligados. La dirección estratégica, proporciona guía, dirección y límites

operacionales, pero el enfoque y énfasis de la planeación y dirección estratégica, se concentra más en la estrategia que en las operaciones.

4.1.- Estrategias. El deber de los directivos es la creación y la implantación de las estrategias, se debe pensar en la misión del negocio, establecer objetivos, desarrollo de estrategias y planes y toma de decisiones de ahora, para los resultados del futuro.

Otro de los deberes de la alta gerencia es:

Establecimiento de normas para las funciones reales.

Mantener la organización humana.

Satisfacer las responsabilidades, que concierne a ejecutivos más altos de la organización, solo ellos pueden establecer y mantener lo más importante, como: clientes, proveedores importantes o banqueros, su participación en las relaciones públicas etc.

La misión del directivo de educación primaria es entre otros, organizar la enseñanza y el aprendizaje de contenidos básicos, supervisar la aplicación de normas emanadas de los reglamentos que nos rigen, lograr los objetivos y propósitos de educación básica en los alumnos de educación primaria que emanan de planes y programas de acuerdo al artículo tercero Constitucional. Variadas actividades sociales y culturales, aplicando criterios selectivos, estableciendo prioridades en recursos humanos y materiales, satisfaciendo la unidad técnica en especial.

4.2.- Responsabilidad directiva. Dentro de la responsabilidad del director, Marvin Bower ex director de la empresa de asesoría administrativa, Mackinsey y compañía, publican en su libro los 14 procesos directivos básicos como componentes adaptables a cualquier sistema administrativo:

Existen dos formas para ayudar a los altos directivos a cumplir su responsabilidad de planeación estratégica:

4.2.1.- Planeación de anticipación intuitiva, se desarrolla en la mente de la persona, su perspectiva es a corto tiempo por lo regular, así como su reacción, basado en la experiencia del pasado, en el instinto, juicio y pensamiento de reflexión del director,

4.2.2.- Planeación sistemática formal, organizada y desarrollada de acuerdo con una serie de procedimientos, explícitos, por que se sabe lo que pasa, con manuales de instrucciones, basado en la investigación, involucra la participación de mucha gente, etc.

Estos dos procesos de pensamiento, se puede pensar en un conflicto, el autor opina que la planeación formal no puede llevarse a cabo sin la intuición de la dirección.

A pesar de las limitaciones y resistencias internas a las que se enfrenta la Planeación Estratégica Formal, existen más razones sobresalientes, es vital la aplicación de ésta en la mayoría de las empresas, presentando el autor diecisiete puntos importantes, algunos de ellos son:

- Para que los directivos puedan cumplir con responsabilidad y eficiencia.
- Exige al director que formule y conteste preguntas claves para su compañía, prestándole su atención.
- Puede simular el futuro en papel, permitiendo a las empresas tomar mejores decisiones.
- Es la manera efectiva de considerar a un negocio como un sistema, evitando la sub optimización.
- Estimula el desarrollo de metas apropiadas de la compañía.
- Mejor desempeño de la mayoría de las funciones directivas.
- Proporciona bases para medir el desempeño de la empresa.
- Proporciona una base para medir el desempeño, etc.

4.3.- Procesos directivos. Marvin Bower, también formuló catorce procesos directivos básicos como síntesis de experiencias obtenidos de directores efectivos, los cuales forman los componentes para adaptar un sistema directivo a cualquier tipo de negocio o administración para la tarea directiva o ejecutiva.



- |   |   |
|---|---|
| 4.3.1.- Establecimiento de objetivos                | 4.3 .8.- Establecer los procedimientos      |
| 4.3.2.- Estrategia de la planeación                 | 4.3. 9.- Proporcionar instalaciones         |
| 4.3.3.- Establecimiento de metas                    | 4.3. 10. Proporcionar el capital            |
| 4.3.4.- Desarrollar la filosofía de la<br>compañía  | 4.3.11. Establecimiento de normas           |
| 4.3.5.- Establecer las políticas                    | 4.3.12. Establecer los programas directivos |
| 4.3.6.- Planear la estructura de la<br>organización | 4.3.13. Proporcionar información controlada |
| 4.3.7.- Proporcionar el personal                    | 4.3.14. Motivar a las personas              |

4.4.- Sistemas de control. Para que el director logre un control en la aplicación de planes, debe comprender las características de diseño de los sistemas de control así como la dimensión humana involucrada.

En la Planeación Estratégica Formal, los sistemas de control directivo realmente no controlan, más bien es la gente la que debe tomar decisiones.

Una sugerencia fue la participación en el establecimiento de normas, esto reduce la resistencia por varias razones importantes: La gente tiene la oportunidad de moldear el sistema de control para satisfacer menos sus intereses, si no participa no tiene oportunidad de transmitir sus opiniones.

4.5.- Resistencia al control. La resistencia hacia los sistemas de control pueden basarse en información incorrecta de cómo se diseñan estos sistemas de control. Existe una fuerza implícita que da origen a los prejuicios en contra de la planeación, Cualquier movimiento por parte de la compañía puede alterar el equilibrio social existente al cual se ha habituado el empleado y por el cual define su status. Esta

interrupción, inmediatamente será expresada en sentimientos de resistencia a las alteraciones reales o imaginarias en el equilibrio social.<sup>4</sup>

El grado de resistencia o aceptación, variará de acuerdo a muchos factores y los controles pueden generar más resistencia que aceptación, por ejemplo:

- 4.5.1. Nivel de control en la jerarquía organizacional.
- 4.5.2. El grado de participación al establecer normas y al evaluarlas.
- 4.5.3. La naturaleza de los sistemas de comunicación.
- 4.5.4. Comprensión del sistema de control, cómo se evalúa el desempeño.
- 4.5.5. Cómo percibe la gente el sistema de control, sistema de reprimenda y recompensas.
- 4.5.6. Elementos de control, calidad y estilo directivo.

Las estrategias de control que formulan los directores, deben impactar en la motivación individual, para evitar su resistencia, esta es una de las funciones de la planeación estratégica formal, son reglas y formas tradicionales que se van arraigando.

Es difícil encontrar la fórmula que ayude a un directivo a formular un control estratégico, pero existen alternativas que le pueden funcionar, de acuerdo al ambiente y circunstancias particulares de cada empresa o función directiva.

4.6.- Sistemas directivos de control. Existe una clasificación de sistemas directivos de control que consisten en:

4.6.1.- En un extremo está el sistema uno, la fuerza motivadora es punitiva (miedo, amenaza, recompensa ocasional, etc.), el control está en la jerarquía organizacional, el resultado es de poca confianza al infundir el deseo para desarrollar algo válido, el

---

<sup>4</sup> MARIÑO Hernando, "Planeación estratégica de la calidad total" en Martínez Araujo Roberto, Planeación Estratégica, Antología, p. 50

comportamiento de las personas es predecible hacia los controles, no hay motivación para lograr metas altas, los informes de productividad se distorsionan.

4.6.2.- En el otro extremo está el sistema 4, se alienta y apoya el involucramiento individual en la toma de decisiones, la recompensa para la productividad, esta basada en un sistema de compensaciones que se desarrollan con la participación de las personas involucradas, reconocimiento total del logro individual, preocupación de las funciones de control en toda la organización, presión en la información de datos correctos de la producción, las fuerzas motivadoras apoyan los esfuerzos para lograr metas altas organizacionales.

En el extremo de esta estrategia esta la confianza en las recompensas externas (sanciones, pagos, promoción, seguridad del trabajo, reconocimiento del supervisor), representa un trabajo interesante.

La motivación nace de la satisfacción en un buen desempeño, se piensa que cambiando adecuadamente las estrategias en situaciones particulares producirá mejores resultados.

4.7.- Participación en el establecimiento de normas. La participación depende del superior y del subordinado, por lo cual el superior debe capacitarse con la disposición de tratar con los subordinados, propiciando la oportunidad para hacerlo ya sea para rechazar o modificar sugerencias del subordinado, por otro lado éste último debe interesarse en la participación, entender que su participación no es una transferencia de la autoridad del superior, que los objetivos y planeación estratégica sean revisados en todos los niveles de la dirección, frente a frente dirección y subordinados, es decir un equilibrio entre enfoques ascendentes y descendientes, por lo tanto debe existir entendimiento y confianza mutua, para que la participación sea efectiva, existir un carácter de participación basada con valores, capacidades y expectativas de la gente involucrada.

Se resume que la participación no siempre reduce la resistencia, siendo necesario que sea percibida como apropiada, honesta y significativa, puede ser más efectiva cuando se establecen normas de productividad y existan estrategias en el proceso de toma de decisiones.

Varios estudios de autores reconocidos como Lawler y Rhode opinan que existe una relación positiva entre la participación en el proceso presupuestal y la motivación para lograr las metas establecidas, no todos quieren participar en el establecimiento de metas, para reducir la resistencia cuando no hay participación y se quiere establecer metas, pero éstas deben tener ciertas características.

Entre los obstáculos que existen para la participación de metas encontramos a gente que busca y acepta metas inferiores a las que puede lograr, normas con recompensas basadas a su interés

Entre las características que se requieren para establecer metas esta el que sean claras, razonables y con sentido, las recompensas ligadas a la productividad, establecer niveles correctos, enfocarse a áreas importantes de las necesidades de la organización, expresarse en términos claros y operativos existiendo así incentivos ligados a la productividad, sentir obligación interna hacia las metas, sin violar normas percibidas de comportamiento del grupo, recomendando que las metas deben ser ni muy altas ni muy bajas.

Lo ya descrito se relaciona con las medidas de desempeño contra la norma, existiendo comportamientos burocráticos que dan rigidez e ineficiencia en las operaciones, en este caso del sector industrial, para separarse de una norma, el sistema de información debe ser apropiada y oportuna, las medidas prematuras no confiables pueden causar problemas.

Todo esto se relaciona con la corrección del comportamiento para ajustarse a los planes. Se sabe que el grado de resistencia o aceptación para un cambio en la productividad varía con respecto al individuo o, a lo que se controle.

Los directores pueden corregir la productividad por medio del cambio de medidas, corregir lo que no funciona en la planeación involucra a todas las funciones, deberes y responsabilidades de los directores.

4.8.- Técnicas para la toma de decisiones. Los directores disponen de un gran número de técnicas analíticas para sus decisiones en el proceso de planeación, le ayudan para no depender de especialistas en las decisiones acerca del uso de técnicas analíticas.

4.8.1.- Diferentes técnicas analíticas de planeación. El conjunto de técnicas de planeación contiene una gran variedad de métodos, que van desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisiones cuantitativas automáticas, en la actualidad se están usando principalmente técnicas matemáticas más avanzadas en los altos niveles directivos, su uso está creando problemas a los directivos que no son expertos en la rama, otras investigaciones confirman que el más popular es el modelo de simulación, pero existe confianza en otros modelos.

Se piensa que las decisiones en el futuro a nivel alto, continuarán basándose en técnicas cuantitativas, la mayoría asegura que se usarán con más frecuencia modelos basados en la computación, por su diseño para ser útiles, los directores han estudiado en universidades modelos computacionales, su grado de uso dependerá de la manera en la cual los directores la utilicen.

Muchas decisiones estratégicas no se pueden cuantificar, ya que los directores no se enfrentan a elecciones sencillas que sean resueltas con números concretos, son enfrentamientos de incertidumbre que desafían pronósticos confiables, no dedican

tiempo en la creación de modelos cuantitativos, confían más en su intuición que en modelos matemáticos.

La experiencia proporciona guías para directores usando herramientas analíticas en la planeación, entre las importantes están:

- No subestimar la importancia de técnicas no cuantitativas antiguas y herramientas cuantitativas antiguas o modernas.
- Entender las potencialidades, debilidades y aplicaciones apropiadas de técnicas que deben usarse en la planeación.
- Asegurarse de escoger el problema correcto para resolver y determinar cuál y cuánta información se necesita, cuándo se necesita la precisión en la evaluación.
- En el modelo computacional los objetivos sean claros y los datos disponibles.
- Que los directores que usan estos modelos mencionados participen en su creación, entendiendo bien su uso, que sean modelos sencillos.

Otro modelo de planeación es el empresarial, su enfoque es encontrar y explotar las oportunidades, se investiga constantemente el medio ambiente, para descubrir nuevas oportunidades, productos e inversiones en los mercados, se aprovecha la inseguridad ambiental y disposición a decisiones de alto riesgo, no hay objetivos concretos a largo plazo, se van desarrollando durante el proceso de evaluación o políticas.

Existen otras posturas de planeación. Los directores tienen estilos cognoscitivos para recopilar y evaluar datos, no cambian fácilmente, tienen grados de efectividad variables en su planeación.

Otro grupo de métodos complejos, combina diferentes técnicas para la toma de decisiones en el proceso de planeación como son:

- Los análisis costo-beneficio
- Investigación de las Ciencias Sociales.
- Sistemas de planeación corporativas
- Programas de presupuesto.

4.9.- Elementos de la planeación estratégica. Para la realización de esta planeación, se encuentran algunos elementos principales dentro de su proceso, presentando tres consideraciones principales como antecedentes presentando un impacto importante, en la manera en que se desempeña la planeación..

4.9.1.- Posturas de planeación alternativa

4.9.2.- Estilos cognoscitivos diferentes.

4.9.3.- Valores personales.

Existen diferentes patrones de planeación, las empresas grandes usan de una u otra manera posturas como estas:

- Planeación intuitiva anticipatorio
- Planeación estratégica formal e informal.
- Reactivo para resolver los problemas día a día
- La oportunista empresarial.
- Enfoque de la solución precipitada creciente.
- Enfoque de adaptación.

Otra consideración es que los directivos tienen preferencia que no cambian, a los estilos cognoscitivos para recopilar y evaluar datos, obteniendo variación en sus grados de efectividad en la planeación.

Existe una gran variedad de estilos como:

- Los sistemáticos perceptivos

- Los sistemáticos receptivos.
- Intuitivo perceptivo
- Intuitivo receptivo

Una última consideración, son los valores y sistemas de valores directivos. Los valores básicos de una persona son permanentes y cambian lentamente, los valores específicos están ordenados e integrados y van de acuerdo con la prioridad de una persona.

En la planeación se mencionan factores como metas, aspiraciones intereses, actitudes y filosofías personales, estos factores están basados en valores, influyendo mucho en las decisiones de los directivos dentro de la planeación.

4.10. Estrategia en la administración. La responsabilidad del director, gerente o presidente, es la orientación y conducción de una empresa a largo plazo solucionando problemas con estrategias, son una serie de objetivos y políticas integrados, sirven como marco de referencia para la actuación ejecutiva.

Estrategia en la administración es la configuración de objetivos de largo plazo, siendo los criterios fundamentales para la orientación, conjunto de políticas para llevar adelante actividades necesarias, es la manera como un empresa se expande a largo plazo y compromete sus recursos humanos y capital, incluye el propósito global de la organización, objetivos, metas medios o políticas para lograrlos, forma como se hace el seguimiento, revisión de la estrategia seguida, es proceso para que una empresa se relacione con su medio ambiente

Política es la manera de alcanzar unos objetivos.

Operación se aplica a las actividades que son de naturaleza temporal. (apertura de nueva sucursal)

La diferencia de: Estrategia, política y operación, se encuentra en el nivel organizacional responsable de la actividad, en la envergadura de las acciones por realizar y la perspectiva temporal de corto o largo plazo, el grado de operatividad de



una acción o decisión marca la diferencia entre algo que es estratégico y lo que no lo es.

Las empresas con un sistema formal de planeación de la estrategia, han obtenido, mejores resultados financieros y de ventas, mejorando indicadores de éxito empresarial. (Eficiencia y satisfacción del personal) La importancia de la estrategia surge después de que se cuenta con una administración profesional madura. <sup>5</sup>

Como se indicó antes la planeación estratégica se le dio este nombre al conjunto de contribuciones que ayudan a orientar en general a una empresa (influencia de la década de los 70), siendo su propósito esencial, lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, su técnica, las matrices de evaluación, planeación de los productos y mercados de la empresa.

Existen en el mundo varias empresas que dan ejemplo y contribución al utilizar esta escuela, por ejemplo: En EE.UU. la matriz de más renombre fue desarrollada por el grupo Consultor de Boston, el cual consiste en evaluar la participación que en el mercado registre el producto de una empresa ( si es alta o baja), correlacionada con el nivel de crecimiento de la demanda que tenga ese mismo producto.

Otra compañía consultora es la Mckinsey, aplicada a la matriz de la General Electric, planteando, el crecimiento de un negocio es un indicador de algo más general importante, por lo que aplican dos variables: El atractivo de la industria o sector y su fortaleza, para ésta ofrece nueve consejos estratégicos para empresa o producto.

4.11.- Opciones de estrategias. En esta misma corriente de ideas una empresa América Latina, considera las siguientes opciones como estrategia para conducir diversos negocios:

---

<sup>5</sup> OGLIASTRI Enrique, “Manual de planeación estratégica” en Martínez Araujo Roberto, Planeación Estratégica, Antología, p. 20

a) Desarrollo agresivo, b) Desarrollo gradual, c) Desarrollo Selectivo, d) Mantenerse agresivamente e) Mantenerse selectivamente, f) Probar viabilidad y g) Desinvertir o liquidar.

Varios estudios concluyen que el atractivo de una industria depende de su etapa en el ciclo de vida de un producto. Kottler, le llama “Ciclo de producto mercado”, los productos tienen la etapa inicial de introducción al mercado siguiendo la de crecimiento, madurez y decadencia, el factor determinante es el ciclo de vida en que se encuentra una empresa, para sus necesidades de inversión, expansión o liquidez, por lo que se debe considerar la estrategia apropiada.

Existen otros conceptos como el de Portafolios y son llamados

- Portafolios de productos para una empresa.
- Portafolio de empresas para un conglomerado.

Analizan la forma de integración de un producto o empresa dentro de un conjunto y sus implicaciones estratégicas, por ejemplo: Un conglomerado define su estrategia por la localización de las empresas en la matriz y el portafolio puede estar equilibrado o desequilibrado.

Un portafolio equilibrado es el que tiene empresas en diferentes partes de la matriz, equilibrando el nivel de riesgos de inversión, utilidades, liquidez, crecimiento y de otros criterios requeridos.<sup>6</sup>

4.12.- Limitaciones: Un ejemplo son las siguientes:

- Excesivo énfasis del mercadeo, debe compensarse con otras consideraciones como son las estrategias, estructura y cultura organizacional, siendo más centrada en la realización que en la planeación.

---

<sup>6</sup> MARÍÑO Hernando, “ Planeación estratégica de la calidad total en Martínez Araujo Roberto, Planeación Estratégica, Antología, p. 49

- En la orientación gerencial se requiere habilidad de ejecución, funciones de organización y liderazgo, son determinantes para el éxito final en el proceso estratégico.
- La división entre los que planean y los que ejecutan.
- Falta de motivación interna.
- El proceso de la planeación estratégica es a largo plazo por lo que sus expectativas no siempre se cumplen.
- La insuficiencia de información a la empresa tanto interna como externa es una dificultad para aplicar esquemas en países en desarrollo, estos esquemas ayudan a esquematizar la intuición y a pensar en el futuro, sus matrices son más útiles como instrumento de planeación que como instrumentos gerenciales, pues ilustran más lo que hay que hacer, que cómo hacerlo.

4.13.- Triángulo del proceso de planeación. El proceso de esta planeación estratégica responde a las siguientes preguntas enmarcadas en un triángulo:

- ¿Cuál es nuestra tarea?. Es la misión que establece el objetivo general de la dirección, razón de existir de la misma, es el beneficio que se pretende dar, define fronteras de responsabilidad y el campo de la especialización.
- ¿Qué queremos ser?. La visión nos da el escenario futuro deseado de la dirección general.
- ¿Qué nos proponemos lograr?. Objetivos estratégicos esenciales para cumplir la misión.
- ¿Cómo lo lograremos?. Aplicando estrategias claves, es como se logra el propósito de los objetivos expresados en programas como estrategias o líneas de acción.
- ¿Qué haremos?. Los proyectos son acciones específicas para implementar estrategias.
- ¿Cómo lo mediremos?. Con las metas, tendremos la especificación numérica de cuanto deseamos lograr. Siendo los indicadores parámetros para evaluar el logro de los objetivos estratégicos.

## 5.- Planeación estratégica de la calidad total, en el proceso gerencial.

Esta planeación estratégica de calidad total se ha definido como el proceso gerencial dedicado a cumplir la misión, la visión y la política de calidad total de la organización, concentra recursos de la empresa, resolviendo problemas críticos de calidad, su objetivo es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos del portafolio de productos.

La estrategia de calidad debe ser estrategia de la empresa, relacionada con los factores claves dentro de la empresa, soportando sus recursos y estructuras, aclarando que el plan estratégico de calidad es solo un medio y no un fin, su misión es aumentar la satisfacción del cliente.<sup>7</sup>

5.1 Fases de la planeación estratégica de la calidad total. El modelo de esta planeación presenta cuatro fases diferentes pero complementarias:

5.1.1 Pensamiento estratégico del ciclo de planeación. La planeación sugiere que la dirección de las empresas realice análisis evaluativos con enfoques internos y externos, para conocerse la posición de la empresa dentro de su entorno, el cual esta en constante cambio.

La evaluación externa debe analizar aspectos en relación con la economía, sociales, ecológicos, financieros, políticos, demográficos, tecnológicos y de competencia.

En el enfoque interno la empresa definirá cuál es el negocio en el que se encuentra y desea competir, establecer sus fortalezas principales, cuáles sus debilidades y determinar que desea ser y hacer, la misión, visión y política de calidad son directrices de largo plazo, se modifican si se presentan cambios grandes y se le revisa solo su validez.

---

<sup>7</sup> ibíd, p. 69

5.1.2 Definición de la planeación del portafolio, la empresa define los productos que planea y los mercados que piensa atender, analiza la posición competitiva para identificar las debilidades, fortalezas y oportunidades para mejorar la posición.

5.1.3 Establecimiento del Plan estratégico de mejoramiento de calidad. Sugiere que el consejo de calidad determine cuáles son aquellos factores de mejoramiento son vitales para cumplir la misión, la política de calidad y alcanzar la visión, dentro del portafolio de negocios.

Escuchar las seis voces siguientes, es un método para identificar y definir los objetivos de mejoramiento es: La voz del cliente, de la comunidad, de las mejores empresas, empleados, dueños y del proceso.

5.1.4 Planeación operativa. A la organización se le aplica un despliegue de objetivos vitales de mejoramiento, para unirlos con objetivos operacionales de corto plazo y con planes de acción específicos a bajo nivel operativo, el plan resultante, puede tener alcance de uno a dos años, en él señala: quién, cuándo, dónde, qué, cómo y porqué se va a hacer, cuánto tiempo requerirá el esfuerzo.

Su frecuencia de revisión es anual, utilizando primero procedimientos de cascada, desde la cima hasta la base, cada área analiza cómo contribuir a lograr objetivos vitales, se establecen objetivos a corto plazo en departamentos que indiquen medidores de procesos y resultados.

## 5.2. Ventajas.

5.2.1 La organización define claramente el rumbo a seguir, los directivos fijan orientaciones claras.

5.2.2 Se alinea toda la organización en una sola dirección.

5.2.3 Establecimiento de compromisos concretos entre objetivos vitales y recursos disponibles, en todos los niveles.

5.2.4 Mejoramiento constante de planes en su aplicación.

5.2.5 El análisis del proceso de resultados anuales, permite alimentar el plan operacional del año siguiente.

5.2.6 Genera sinergia organizacional para mantener el rumbo.

5.2.7 Parámetros para medir el proceso de avance y resultados en calidad total.

Como se puede apreciar la experiencia que tiene ya formada el sector privado en planeación estratégica de calidad. Se puede utilizar para su beneficio en el sector público (gubernamental y las organizaciones que operan sin utilidades), la planeación que aplica este sector es irregular y no tan completa como la que utiliza el mundo comercial, en algunos aspectos de estructura y operaciones van paralelos con el sector privado.

Los criterios que determinan como racionar las decisiones, en el sector privado son medidas económicas específicas, como es el rendimiento sobre inversión, participación del mercado, utilidad, ventas, etc. En el Sector No Lucrativo (SNL), las medidas económicas específicas son: El interés público, eficiencia política y análisis de costo beneficio, éstos son fenómenos de mucha importancia para la sociedad, siendo por ejemplo La paz mundial, prosperidad, empleo total, elevación de la calidad de vida, etc.

El beneficio principal del proceso de planeación es el proceso mismo y no el plan, es la planeación una forma de pensar que un conjunto de procedimientos, siendo el proceso más importante que los planes específicos.

6.- Desarrollo de la estructura organizacional para la calidad total.

Las empresas tanto industriales como de servicio desarrollan diferentes estructuras para su organización, buscando siempre la calidad total, la estructura apropiada depende de varios factores a considerar como por ejemplo: Grado de madurez de la empresa, tamaño de la organización, tipo de estructura vigente, etc.

Entre las estructuras que desarrollan las empresas con mayor frecuencia esta:

Una gerencia de calidad, con estructura organizacional funcional, aplica la especialización del trabajo, cada división está conformada por especialistas (finanzas, mercadeo, recursos humanos, logística, informática, etc.), la gerencia se responsabiliza estudiar el proceso de gerencia..

El problema de esta estructura es precisamente la especialización, la calidad queda en manos de varios especialistas de cada tema y un gerente a la cabeza, la alta dirección delega responsabilidades en otras manos.

La calidad total se presenta como una filosofía de la empresa que siempre estará durante la existencia de su organización, con valores y cultura fundamentales, entendiendo para qué existe, qué hace una organización y cómo lo hace y no debe verse como un programa.

La cultura empresarial se forma del conjunto de valores, creencias y comportamientos de las personas la esencia de la identidad de una organización.

Con esta calidad se procura la transformación de los antiguos paradigmas empresariales y la construcción de una organización orientada hacia lo que se pretende(calidad), aplicando la satisfacción plena de las necesidades y expectativas del cliente, siendo la definición de su filosofía como sigue:

Filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes. Mejorando continuamente la organización y la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> ibíd, p. 16

Esta filosofía en la calidad total implica gran número de exigencias, entre algunas destacan las siguientes: Liderazgo y compromiso gerencial, mejoramiento continuo, trabajo en equipo, respeto y desarrollo humano, participación activa, responsabilidad social, mantener la filosofía empresarial en cualquier ámbito que se aplique, etc.

Cualquier directivo que desee aplicar la calidad en su organización tiene que modificar su orientación financiera clásica y transformar los paradigmas de desarrollo humano, administrativo, comerciales y técnicos

Aplicar un nuevo paradigma en la calidad total implica presentarse el efecto paradigma, siendo positivo o negativo, en éste no deja ver otras alternativas o formas diferentes de hacer las cosas perdiéndose oportunidades de encontrar soluciones creativas a problemas complejos.

El paradigma positivo, enfoca la atención y considera esfuerzos considerados importantes, ayudando a remover estímulos y aumentar la confianza en la capacidad para resolver problemas.

Se hace la pregunta requerida, ¿Por qué se necesita calidad total?, Su respuesta varía de acuerdo a las circunstancias de cada organización, siendo las de mayor peso: La crisis, la internacionalización de la economía, conciencia de calidad, la obtención de éxito empresarial.

Dentro de la historia de la ciencia encontramos, variadas referencias sobre paradigmas de poder como el neopositivismo que se consolida con el poder del "Círculo de Viena". Científicos Europeos que nacieron en 1929, para ellos representaba la visión dominante, llamada enciclopedia de la ciencia unificada, con su propia editorial y lo que ellos decían era ciencia, lo demás no lo era. Esto represento un movimiento cultural y filosófico del siglo XX, dentro de sus rasgos más esencial, se dice auto científica, era una alianza entre los desarrollos tecnológicos de



la época y los avances de corte lingüísticos basados en el sensacionalismo fenomenológico.

A este círculo se le conoce como positivistas lógicos, como únicos dueños de la verdad científica, Shlick Mortiz, esta convencido, de estar en un punto definitivo de la filosofía entre los sistemas y haber estado en el punto final de la ciencia, por lo que se sienten los únicos dueños de la verdad.

Otro paradigma organizacional lo encontramos en la planeación estratégica aplicada a la educación dentro de la visión en el Plan de Desarrollo de la UNAM (1997-2000), teniendo la visión como una mirada al futuro.

La UNAM presenta un planteamiento llamado Tope, donde la era del conocimiento y la educación es lo más importante, plantea un nuevo orden económico y social en países de desarrollo, diciendo, ¿Cuál es esa visión como país en desarrollo que tenemos?

Dentro de sus principios rectores existen diferencias para la UNAM, y son:

- 6.1.- Es una Institución Nacional
- 6.2.- Es también una institución pública
- 6.3.- Es institución autónoma.
- 6.4.- Institución con compromiso social
- 6.5.- Debe tener en la UNAM un liderazgo académico

Otro concepto que utiliza el documento de la UNAM es, La Misión, el cual se refiere a formar recursos humanos de calidad, la idea es que los profesionistas salgan con calidad y la misión busca la investigación, la difusión de la cultura nacional y los valores universales. (se anexa diagrama)

Cada una de las misiones y visiones se pueden complementar con estrategias, dentro de éstas, presentan un documento con once planteamientos estratégicos, para definir los retos del futuro, el rumbo de la UNAM y la construcción de escenarios.

- Reforzamiento de la planta académica
- Renovación de la actividad docente
- Fortalecimiento de la investigación
- Fomento de la difusión cultural
- Participación total
- Reforma Universitaria
- Cooperación académica
- Reforma estructural del organigrama
- Promoción de la planeación y evaluación institucional.
- Comunicación Universitaria
- Diversificación de financiamiento

Un último planteamiento se refiere al marco de referencia y de acuerdo al documento debe tener tres niveles, dialogo, consulta y consenso.

Michael Hammer, refiriéndose al tema sobre “La crisis que no va a desaparecer”. Se refiere a los graves problemas actuales que presentan en el funcionamiento de las grandes compañías, no siendo por falta de aptitudes de los administradores o bajo desempeño de los trabajadores, estudios demuestran que se debe a que el mundo ha cambiado y rebasa los límites de su capacidad de adaptarse o evolucionar, ya que tenemos: Ciertos avances tecnológicos, sobre todo los de comunicación, desaparición de fronteras, nuevas expectativas del comercio mundial, etc., son las que determinan el cambio de las nuevas formas de vivir, se combinan para dejar obsoletas los objetivos, métodos de organización, etc.

Renovar la capacidad competitiva, indica trabajar de otra manera (No es hacer que la gente trabaje más duro), el cambio se vuelve constante, en todas las líneas directivas, es más bien cambiar el concepto equivocado que se tiene de la administración organizacional.

Se observan en esta administración que todavía se aplica y que siempre han existido, características de inflexibilidad, insensibilidad, falta de enfoque al cliente, obsesión con la actividad más que con el resultado, parálisis burocrático, falta de innovación y altos costos indirectos, los momentos eran propicios para no preocuparse por estos problemas.

Los jóvenes dominan el espíritu de desafío a la situación actual y el deseo de aventura que significa intentar lo imposible. Es un mérito de la juventud, su espíritu

tipifica el vigor juvenil, éstos no le temen al fracaso, el que teme fracasar o esta de acuerdo con la situación actual, a perdido su juventud no importa la edad que tenga.

Los jóvenes crean el mundo del mañana y determinan ese mañana a través de sus desafíos y aventuras, miran al futuro y tienen aspiraciones, ignoran la ansiedad, no están condicionados para mantener las condiciones actuales, si renuncian a la aventura por su estabilidad, están perdiendo su juventud.

Con las experiencias de unos asesores de empresas nació la idea de la Reingeniería, convirtiendo en proceso un conjunto de técnicas como herramientas con las que se están valiendo algunas compañías para reinventar la manera de realizar su trabajo, conduciendo a mejorar el rendimiento de éstas, usando las técnicas con inteligencia e imaginación.

“Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento como son los costos, la calidad, servicio y rapidez”. (Michael Hammer)

Esta definición contiene cuatro palabras claves:

1.- Fundamental, Para aplicar esta regla se debe contestar ciertas preguntas para examinar las reglas tácitas y supuestos en que descansa el manejo de un negocio (anticuadas, equivocadas o inapropiadas), la reingeniería empieza sin ningún preconcepto, no da nada por sentado, se olvida de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

2.- Radical. Del latín radix, significa raíz, rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas, los cambios no deben de ser superficiales ni arreglar lo que ya está instalado, descartar todas las estructuras y procedimientos existentes, inventar maneras nuevas.

3.- Espectacular. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa. La mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo, se pueden aplicar a compañías que se encuentren con graves dificultades sin remedio alguno, para las que no se encuentren con dificultades, pero su administración quiere prever y detectar que se avecinan problemas, las de optimas condiciones, pero tienen aspiraciones de ampliar sus ventajas.

4.- Proceso. Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Es la más importante y de más trabajo a los corporativos, por no estar orientados a los procesos, únicamente a oficios, personas, o estructura, la entrega de bienes en las manos del cliente es el valor que el proceso crea.

La reingeniería tiene que concentrarse en un proceso fundamental del negocio, no en departamentos o en otras unidades organizacionales, varios ejemplos de grandes compañías como la Ford y Kodak (Reingeniería concurrente), ofrecen la idea clara de esta técnica al rediseñar radicalmente el proceso de desarrollo de productos y el pago de cuentas distinto. El problema que enfrentan las compañías no proviene de su estructura organizacional, sino de la estructura de sus procesos.

No se debe confundir la reingeniería con:

- La automatización, ésta ofrece maneras más eficientes de hacer lo que no se debe hacer.
- De negocios con la de software, que significa reconstruir sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna.

El trabajo realizado con la reingeniería, nos da la pauta de que la ciencia y la tecnología, se encuentran presentes muy a pesar de los grandes problemas mundiales, no dejan de contribuir a la solución de graves problemas sociales, ayudando a la humanidad a construir un mejor futuro.

Le corresponde a la educación la formación científica, que indique ideas y formas de pensar para comprender los conceptos, el lenguaje científico y la investigación, es decir, tener una visión científica, esta formación debe nacer y continuar desarrollándose en las aulas, desde la educación básica.

En cuanto a nuestra realidad que analiza el escritor Carlos Fuentes, no es nuevo para los que hemos vivido en los últimos años en este hermoso país, se ha estudiado, analizado su historia, escuchado experiencias de personas respetables, etc., considerando desde mi punto de vista que el problema no es que nos digan:

¿Por qué el mexicano no planea su futuro?, ¿Cómo fomentar la previsión?, ¿Por qué en México no hay estudios prospectivos?, ¿Cómo lograr una integración entre industriales, sindicatos, Instituciones educativas, banqueros, etc.? Estas dudas y preocupaciones las sabemos, las escuchamos y las vivimos a diario.

Considero que se está trabajando, investigando y proponiendo, quizá no se note mucho en algunos ámbitos, recordemos que históricamente han existido múltiples dificultades internas y externas, sobre todo a partir de nuestra vida independiente, el proyecto de nación se fue construyendo poco a poco con grandes dificultades internas, ante estas condiciones la manera de pensar no ha sido muy favorable y ni lo es actualmente por que seguimos siendo una nación dependiente para poder planear un futuro a largo plazo.

Es importante definir los fines y los medios para alcanzar las metas que tenemos, en mi caso implica una tarea que requiere capacidad de cooperación, compromiso y actitud positiva entre diversos actores para planear y aplicar las sugerencias de la reingeniería.

TEMA  
II  
LA REINGENIERÍA EDUCATIVA COMO MÉTODO CIENTÍFICO

Es una experiencia inédita de modernización cultural en el sector educativo, representa la sistematización de un método científico para el cambio organizacional, mejoramiento de las Instituciones Públicas en materia Educativa y distintas vertientes del quehacer gubernamental.

1.- Contexto de cambio de las organizaciones y la experiencia mexicana.

Este modelo se encuentra fincado en el esquema “Reingeniería de Procesos”, su enfoque propone la reorganización de una entidad a partir de los procesos y no de la división por estructuras o funciones, esclarece la Misión, Visión, Objetivos y metas aplicadas en una institución.

Esta experiencia la aplicó el Conalep (Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica), su responsabilidad es impartir educación técnica a nivel media superior, por lo que propuso reorganizar el trabajo en torno a procesos y no a partir del principio de la división del trabajo por funciones o tareas, el modelo empleado consiste en dividir el trabajo de la organización en diversas áreas o departamentos, especializándolos en cada una de las pequeñas partes que integran el proceso, fraccionando así la labor del personal <sup>9</sup>

Su desarrollo, es un método nuevo de gestión pública con base como ya se dijo, en un modelo de reingeniería, redimensionando el rol institucional, analizando su fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas. Por medio del diagnóstico surgió una estrategia de cambio y de éste las transformaciones.

---

<sup>9</sup> El concepto de reingeniería de procesos fue propuesto por primera vez por el Dr. Michael Hammer en 1990

El INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), considera que este modelo puede constituirse en un enfoque paradigmático en el desarrollo de las ciencias de la administración pública.

Reflexionando un poco sobre los logros obtenidos en nuestro país en el siglo XX, son variados en diferentes campos, como es la amplia cobertura educativa, reducción del alfabetismo, elevación del promedio de escolaridad, ampliación en el acceso al nivel secundaria y extensión de la educación tecnológica y universitaria (1950), ha sido un crecimiento cuantitativo, sin aumento de calidad y pertinencia de la educación en escuelas públicas y privadas. Por otro lado la elevación de calidad y pertinencia educativa como proceso de cambio, enfrenta múltiples resistencias internas y circunstancias externas.

La presión demográfica impidió una evaluación sistemática y profunda de los resultados del esfuerzo educativo.

La sociedad Mexicana con sus rezagos y desigualdades sociales, confía en la educación como un instrumento eficaz para aspirara una igualdad de oportunidades y mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y culturales del ser humano.

Se presentan variadas problemáticas educativas en todos los niveles, basándonos en criterios humanistas, los indicadores se pueden clasificar en dos categorías:

En la primera se encuentran los que se refieren a la expansión del sistema educativo y las formas como se han distribuido las oportunidades disponibles, el sistema educativo nacional se ha distinguido por la gran expansión de su matrícula, lo triste es que han demostrado que ese fenómeno no ha rendido los frutos esperados.

Estos esfuerzos han permitido, que casi la totalidad de los niños se inscriban en el primer grado de alguna escuela primaria, observándose el abandono del sistema

escolar antes de cumplir los quince años de edad y otro porcentaje lo hace antes de terminar la educación básica que es obligatoria

Entre otros problemas que enfrenta el sistema educativo nacional, es el resultado del rezago que se distribuye en forma inequitativa en el espacio sociológico del país, la centralización y verticalidad en la toma de decisiones. La descentralización que se dio es únicamente administrativa, las rutinas se mantienen en cada escuela. La directora toma todas las decisiones que le afectan más directamente en su trabajo y es la SEP el lugar de donde emanan todas las políticas educativas. (La gran mayoría de las escuelas continúan encerradas en sí mismas)

En la segunda categoría estarían los que se refieren al efecto que la educación ha tenido en el sistema productivo, el impacto que la formación de recursos humanos tiene en el sentido productivo, presentadas en tres perspectivas complementarias: Probabilidad de estar capacitado para desempeñar una actividad económicamente remunerada, que tienen los egresados del sistema escolar, Otra es la calidad de las ocupaciones que esos egresados han podido desempeñar y por último, las probabilidades de poder desempeñar una ocupación de complejidad proporcional a la escolaridad adquirida de los egresados de escuelas superiores.

La solución de estas problemáticas, conlleva una responsabilidad compartida con la misma sociedad, maestros y autoridades que dirigen el destino de la educación del país.

El paso por la educación básica y principalmente el nivel primaria, es punto clave, para que el individuo, inicie una formación académica gratuita, en muchos va a ser herramienta de ayuda para sobrevivir, ofreciéndoles la categoría de mano de obra, otros la posibilidad de terminar su educación básica y pocos continuar hasta el término de una profesión, etapa significativa para las generaciones que forman las sociedades de cualquier país.



En estos momentos se plantean objetivos con doble vertiente: El primero que contribuya a satisfacer los requerimientos del personal altamente capacitado que demanda una economía abierta y competitiva, el segundo, se constituye como agente poderoso de justicia social, al abrir mayores oportunidades a todos y alcanzar niveles superiores de conocimiento y habilidades que permitan el acceso a empleos más calificados y mejor remunerados.

Las obras de Antonio Argüelles y José Antonio Gómez Mandujano, presentan la experiencia sobre modernización en el sector educativo, ejemplo de la sistematización de un método científico, para un cambio organizacional y mejoramiento de las instituciones públicas en materia educativa y distintas vertientes del gobierno.

El modelo está fincado en el esquema de “Reingeniería de Procesos”, como ya se indicó, bajo este principio y el esclarecimiento de la visión y misión, objetivo y metas aplicadas en una institución, la reingeniería es considerada herramienta epistemológica, que busca el mejoramiento de la calidad del servicio y de su eficacia.

Cuando se aplica este modelo se proponen y desarrollan cambios organizacionales necesarios al interior y exterior de las instituciones, teniendo una relación con los usuarios del servicio y con la propia sociedad.

Algunos empresarios opinan que para los tiempos actuales, la educación debe permitir acumular el acervo de conocimientos presentes y futuros, habilidades adquiridas o innatas, a la creatividad e innovación, hacia la fuerza de trabajo, que las capacidades del ser humano se conviertan en capital, ver al individuo como inversión.

Si analizamos, el desarrollo humano, la opinión generalizada lo considera fin último de todas las sociedades, complicándose cuando se piensa en el camino que deben

seguir las naciones en sus procesos, económicos políticos y sociales para poder alcanzar ese estadio.

Al analizar el concepto de desarrollo, éste engloba las más obvias condiciones económicas de un determinado nivel de ingreso, (Ahorro, inversión, etc.) hasta las menos precisas como es la igualdad, la libertad y la democracia, se incluye al nivel de vida y a la calidad de la misma.

Autores como Gary S. Becker, Nóbel de economía en 1992 y Roberto Lucas, Nóbel en 1995, plantean la formación de capital humano, como eje principal de la estrategia de crecimiento y desarrollo a largo plazo. Afirman que hay que potenciar y expandir los factores de trabajo, tierra y capital, fundamentales para el proceso productivo, por lo que se debe acelerar esa expansión.

Más no olvidemos lo que dice Jacques Delors cuando habla de la función educativa como vía para el desarrollo continuo de las personas y sociedades, explicado en el tema I.

Hoy se han modificado, el sector educativo y productivo han adquirido conciencia de las necesidades de establecer una colaboración estrecha y sistemática, en beneficio mutuo.

Las organizaciones públicas, avanzan con la tecnología en comunicación, globalización económica, movilidad y crecimiento poblacional y otros elementos, presentando insuficiencia en los métodos y herramientas administrativas, buscando nuevos mecanismos para hacer más eficiente la labor gubernamental.

Se puede decir que el núcleo del cambio no está en determinar cuáles deben ser las funciones del Estado, ya que están contenidas en la Carta magna, lo que se requiere es buscar las formas de cumplirlas con mayor eficacia y eficiencia.

La reforma de gobierno debe verse como una combinación de diversas medidas para modificar tanto las funciones del estado como la relación de la administración pública con la ciudadanía a través de programas de modernización

En el ámbito educativo tecnológico nadie se preocupaba por la oferta o requerimientos nuevos de la sociedad y sector productivo, por la calidad y pertinencia de la educación, por ende, nivel de conocimientos y habilidades de los egresados.

El Conalep presenta su Plan Rector de modernización administrativo, con un diagnóstico preliminar, el cual Identificó las dos principales problemáticas que enfrentaba la institución:

- Necesidad de actualizar sus estructuras a las nuevas condiciones de la educación técnica.
- Falta de consolidación en su modelo de operación desconcentrado.

## 2.- Proyecto modernizador, administrativo e integral del Conalep.

Desde su operación la estructura y su modelo de gestión tuvieron diversas modificaciones, para adecuar la institución a las nuevas necesidades de la sociedad, no reflejándose en la satisfacción de los usuarios, de su prestigio ni mejora de las condiciones internas del trabajo.

Aceleradamente se crearon nuevos planteles para responder al crecimiento de su demanda de carreras técnicas. Por la cantidad de planteles creadas cada año (17), se originó una dispersión, dificultando los mecanismos de la evaluación y mejora de la calidad.

Dentro de sus características del modelo de operación, funciona con un esquema de planteles desconcentrados, distribuidos en toda la república, ofrecen servicios de educación profesional técnica y de capacitación, por su elevada matrícula fue

necesario crear coordinaciones como representaciones regionales y estatales, buscando acercar y agilizar la atención con las oficinas centrales.

El aparato administrativo adolecía de centralización en la toma de decisiones, se detectó que la atención a las unidades desconcentradas se encontraban fraccionadas en distintas instancias de la estructura orgánica del colegio, lo cual imposibilitaba las respuestas o eran inadecuadas, la oficina central presentaba cargas de trabajo excesivas, dificultando la evaluación y seguimiento de las operaciones.

Se aplicaron diagnósticos en varias secretarías, entre ellas la operación y vinculación, administración y académica, encontrando diversos problemas de operación, desconocimiento, relaciones, recursos, etc.

El programa Institucional 1995-2002.-se formuló con un registro de cambios, nacional e internacional, acordes a la problemática interna que afectaba al Conalep, se abordaron aspectos académicos y administrativos, desde diversos frentes, siendo todos importantes y urgentes, reducir gastos, incrementar la calidad de servicios, ofrecer buena opción educativa a los estudiantes, incrementar las posibilidades de contratación, etc..

En el Conalep para iniciar se procedió en forma conjunta en determinar el número de carreras en cada región del país, revisar programas y contenidos educativos, elaborar nuevos libros de texto, promover capacitación pedagógica y la elevación de conocimientos del personal docente.

Se han abierto puertas de empresas a docentes y alumnos para prácticas profesionales, acceso a laboratorios e instrumentos y equipo avanzado, esta vinculación ha traducido ayudas diversas (Incremento de ingresos escolares, aumento de becas, equipamiento de laboratorios y calidad de instalaciones), creando un ambiente más propicio en el estudio.

La vinculación entre escuela y empresa ha elevado la calidad, pertinencia de la educación tecnológica y la equidad educativa.

La formulación de objetivos de este programa institucional fue precedida por la selección de los aspectos organizacionales de mayor relevancia para el colegio, estando relacionados con los servicios que se presta a los usuarios como es:

- Formación técnica. Mejorar sustancialmente los servicios, que sean más pertinentes, flexibles y de mayor calidad, que responda con mayor eficiencia a las necesidades del alumno, eficiencia terminal, etc.
- Capacitación. Ampliar la cobertura de las actividades de capacitación a sectores social y productivo.
- Atención a zonas marginadas. Lograr mejores resultados en la atención de éstas.
- Gestión administrativa. Incrementar la calidad de los servicios a través de la transformación profunda del modelo de gestión administrativo.

Estos objetivos han implicado un cambio institucional, la transformación educativa no requiere únicamente de un aumento en los presupuestos financieros, sino modificar las formas de asignación de los recursos disponibles para otorgar mayor autonomía a las instituciones.

La nueva manera de organización, asume nuevas responsabilidades, nuevas formas de evaluación, basadas en resultados de las acciones educativas. (Aquellos donde los alumnos verdaderamente aprenden en un período determinado y una mayor participación e involucramiento de todos los actores que intervienen en el proceso educativo activo)

Bajo esta nueva concepción el Conalep, realizó cambios que le permitieran elevar la calidad y pertinencia de los servicios que brinda, como: formación profesional, capacitación, asistencia tecnológica, mayor justicia educativa. y atención a zonas marginadas.

Dentro de las tareas que fueron necesarias realizar para promover el cambio que incluyera: Reforma a la estructura, procedimientos administrativos y generar una nueva cultura institucional entre los directivos, cuerpo docente y personal administrativo, permitiendo el surgimiento de nuevas actitudes y comportamientos que hicieran del Conalep una institución de excelencia, imperando valores como: El respeto a la persona, compromiso con la sociedad, responsabilidad, comunicación, cooperación, mentalidad positiva y calidad, con políticas de: personal de calidad, de oferta y prestación de servicios, de comunicación, ética, honestidad y ahorro de recursos.

### 3.- Proyectos considerados prioritarios por Conalep.

Se planearon en Conalep diez proyectos prioritarios, concebidos como ejes de las actividades que se llevaron a cabo para lograr cuatro grandes objetivos, siendo tres estratégicos: a)Nuevo modelo académico, b)Capacitación laboral y c)Modernización administrativa integral, los demás son: d)Promoción y aseguramiento de la calidad, e)Información educativa, f)información a distancia, g)Educación basada en normas de competencia, h)Asistencia y servicios tecnológicos, i)Vinculación con el sector productivo y comunidad y j)La atención a zonas marginadas.

El Proyecto “MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA INTEGRAL” (MAI), definió sus objetivos enfocados a experimentar un estilo administrativo diferente a los esquemas anteriores, centrado en satisfacer las necesidades de los usuarios.

Sus Objetivos son:

- a)- Impulsar el modelo de operación altamente desconcentrado en representaciones y planteles acrecentando el autofinanciamiento y la autonomía de gestión. (Abrió mayores cauces de participación de la comunidad en las actividades del colegio).
- b).- Desarrollo de una estructura organizacional y un sistema de gestión enfocados a satisfacer ágil y eficientemente los requerimientos de los usuarios del colegio.

En estos objetivos del Proyecto de modernización del Conalep, se asume el cambio más allá del orgánico, aplicando estrategias dirigidas a transformar esta Institución con aspectos: Estructural, Gerencial y de Representación, como son los valores, creencias, y estilos de liderazgo, derivándose de éstos el concepto de modernización administrativa integral.

Estos aspectos mencionados presentan las siguientes características:

- Aspecto Estructural.- Es imposible hacer cambios organizacionales sin incidir en la redistribución de las funciones entre las áreas, las relaciones de prioridad entre ellas y la vigencia de algunas.

Henry Mintzberg, con su obra la estructuración de las organizaciones, dice que la configuración de las organizaciones en parte es un resultante de las actividades que desempeñan, es por eso que el replanteamiento de prioridades, objetivos y redefinición de funciones, se reflejarán forzosamente en el organigrama. Estos cambios llevan a la actualización de la normatividad existente, como el estatuto orgánico, reglamentos académicos, manuales de organización, etc., estas adecuaciones deben acompañar de forma cercana los cambios estructurales.

Es importante y obligatorio respetar el marco legal de las Instituciones públicas ya que representa esta normatividad garantía para que el aparato público no se convierta en laboratorio de modelos, herramientas o enfoques administrativos.<sup>10</sup>

- Aspecto Gerencial.- El reacomodo de la estructura se apoyó en la introducción y promoción de nuevas prácticas gerenciales, el reconocer la necesidad de acercar los servicios a requerimientos diferenciados de los usuarios, implicó el desarrollo de mayores capacidades para la toma de decisiones en la operación de las oficinas foráneas.

---

<sup>10</sup> Michel Crozier, sociólogo, hace notar que la sociedad no se cambia con decretos, pero tampoco se pueden lograr los cambios sin ellos.

Los factores determinantes para la gestión de los planteles son: La ubicación geográfica, Características de la planta industrial y la competencia con otras instituciones públicas o privadas, siendo indispensables para la creatividad y experiencia de sus dirigentes, otros elementos es el incremento a los flujos de información entre oficinas centrales, representaciones y planteles, terminando con el centralismo de información.

En este nuevo modelo de gestión la participación de todo el personal es fundamental, lo cual sólo es posible cuando éste conoce los objetivos, las estrategias, las metas y el rumbo de la organización.

- Aspecto Cultural.- La definición e implantación de una nueva Cultura Institucional, es la tercera vertiente del modelo de modernización administrativa del Conalep.

El desarrollo e implantación de un nuevo sistema de representación, consistió en lograr la identificación de los valores culturales de la persona como individuo con los de la organización.

Actualmente se reconocen las virtudes de la comunicación, confianza, cooperación, espíritu de equipo, participación y creatividad de las organizaciones, pero es difícil que en cada institución se pueda identificar y evaluar las vigencias o caducidad de elementos que conforman su cultura.

Este es un proceso complicado, tomando en cuenta la dificultad metodológica de establecer relaciones causales entre un factor cultural y un resultado tangible.

Para este cambio fueron necesarias las siguientes herramientas:

3.1 Planeación estratégica: Dentro del sector público, su asimilación y adaptación ha sido un proceso lento y accidentado dentro de nuestro país, pero considerado



valioso auxiliar para que las organizaciones puedan interactuar con ambientes cada vez más complejos, puedan ajustar sus estructuras y funciones a las demandas planteadas por el contexto y, a la vez incidan conscientemente en la construcción de su futuro.

Tiene como requisito el involucramiento de los niveles intermedios y operativos tanto para la definición como para los ajustes de los objetivos y estrategias organizacionales, esto permite que el empleado conozca el alcance de su labor, su contribución para el progreso de la institución donde trabaja.

Este proceso de planeación tiene que apoyarse en instrumentos de medición de las estrategias y metas formuladas, a fin de que se puedan detectar las fallas, cuando las acciones correctivas (Corto y largo plazo), sean todavía posibles, modificando las tácticas, estrategias y objetivos, conforme avancen los proyectos.

En esta planeación institucional a corto y largo plazo debe sustentarse la asignación de recursos, para dar respuesta a problemáticas específicas, en el Conalep se reflexionó colectivamente en torno a los mecanismos, para superar todas las carencias institucionales, respetando las características propias del colegio y reduciendo riesgos que implicaba introducir un modelo de gestión novedoso.

Ante esta situación, dos de los grandes retos para realizar este ejercicio fueron, por una parte, establecer en el corto plazo canales de repartición que permitieran involucrar en el proceso a los mandos medios y operativos y por la otra, capacitarlos para entender y utilizar dicho modelo en la organización de su propio trabajo.

3.2 Calidad total. La reingeniería permite transformar toda la organización desde sus raíces y la calidad total propone un cambio gradual pero constante.

Uno de sus componentes fundamentales es el uso de modelos estadísticos simplificados para dar cuenta en tiempos breves de los resultados que se están

logrando, su propósito es difundir estos modelos en áreas desconcentradas para que sus responsables puedan tener una participación más efectiva en la toma de decisiones, implicando intensa labor de participación y motivación en todas las áreas.

Para el Conalep, la calidad le representa un recurso valioso combinado con herramientas como el análisis referencial de procesos, para lograr los objetivos e implantar las estrategias del programa institucional, también entre otras cosas es importante, para reconocer la demanda de los clientes y su opinión acerca de los servicios, decidir sobre la mejora de los procesos administrativos y la calidad de vida en el trabajo, medir constantemente el estado de la gestión y sus avances.

Una vez seleccionadas las herramientas metodológicas y obtenido el diagnóstico preliminar se realizó un ejercicio de Planeación estratégica.

Esta parte del plan demuestra la importancia de trabajar con eficacia el diagnóstico, para detectar las problemáticas claves de la institución y poder planear una estructura organizacional con objetivos deseados y relevantes para el cambio que lleve una nueva cultura del colegio.

La utilización de sus herramientas son elementos básicos para lograr el cambio organizacional de una gestión novedosa, como es la aplicación de la reingeniería y la planeación.

#### 4.- Planeación estratégica del Conalep.

Se realizó, en el ámbito de la administración central, difundida en las demás áreas, con representaciones, planteles y cast, buscando que cada unidad de trabajo realizara su propio proceso de planeación estratégico de acuerdo al programa institucional 1995-2000.

Con actividades de involucramiento y capacitación, se cubrieron componentes y fases características del proceso de esta planeación estratégica ( formulación de la misión, visión institucional, diagnóstica estratégico, diseño de estrategias y proyectos de mejoras e indicadores), en diciembre de 1996.

A través de esta planeación el marco de actividades se evaluó y seleccionaron de acuerdo a las que concuerden o no con la nueva realidad en las que se encuentran inmersas, además no obstante ser un ejercicio largo y complejo, facilita la toma de decisiones, proporciona un conocimiento más amplio de la institución y de su entorno, reorienta los diagnósticos tradicionales, evitando diseñar estrategias y acciones auto referentes y parciales, priorizar herramientas o modelos administrativos sobre la realidad organizacional del Conalep, buscando que los modelos se ajustarán a la realidad y no viceversa.

En esta primera etapa de planeación en el sistema Conalep, se define la misión y visión.

Partió de la premisa de la modernización de las entidades públicas que debe ser un proceso bivalente, orientado a responder a dos requerimientos básicos:

4.1 Necesidades que le plantea su entorno, responder a una lógica global externa que es la que determina su referente existencial, ya que una organización pública, cualquiera que sea, no existe por sí ni para sí, sino que cumple una misión.

4.2 Responder a la lógica interna, determinada por las circunstancias propias de cada entidad como organización con su vida, su propio contexto, situaciones y grupos en espacios coyunturales y estructurales específicos.

Es por eso la importancia de establecer una misión en un proceso de cambio, representa el elemento inicial de la planeación estratégica, permite promover que

cada división, área o departamento desarrollen su propia misión y visión en concordancia con las definidas de cada institución.

La vocación del Conalep era al principio: Formar y capacitar a profesionales técnicos de acuerdo a las necesidades de la planta industrial, por la que la misión definida y compartida por sus miembros vino a fortalecer esa vocación inicial y plantear nuevos escenarios para su desempeño futuro, de ahí que el enunciado final de la misión, establece dos formas:

.- Descriptiva, especificando claramente la identidad de la institución, su actividad y procesos principales, identificando a los usuarios y beneficiarios.

.- De espíritu, enunciando solamente el valor agregado que se pretende dar en forma clara y comprensible para todos.

La institución elaboró un lema con estas dos formas de misión y visión 2000, considerando varios elementos necesarios que sustentaran mejor los niveles académicos de los estudiantes, tomando en cuenta el escenario nacional, donde la sociedad no valora positivamente las carreras técnicas.

Ante este contexto la misión expresa la necesidad de que los usuarios conozcan el papel fundamental que la educación técnica tiene para el desarrollo del país.

El establecimiento de las metas y objetivos de la institución (1995-2000), representan el compromiso explícito de la actual administración hacia donde se conduciría el Conalep a mediano plazo.

Para el establecimiento de las metas se seleccionaron 21 indicadores que incidían en el desempeño y rumbo de la institución, divididos en 4 ámbitos:

- Servicios educativos
- atención a zonas marginadas
- Capacitación
- gestión administrativa

- En los servicios educativos para las metas, se enfocaron los esfuerzos más notables fijándose ocho, relacionadas entre sí para combatir la deserción, elevar la pertinencia de la enseñanza, incrementar la eficiencia terminal y mejorar el proceso de captación y selección de egresados de secundaria, ampliar la cobertura del programa modular y la matrícula de las carreras industriales elevar la calidad más que la cantidad de servicios que ofrece, formulándose metas específicas como por ejemplo:

- Elevar la pertinencia y la calidad educativa, mediante la revisión del 100% de los planes y programas de estudio.
- Incrementar la eficiencia terminal, elevar la matrícula, en escuelas donde ha bajado por falta de atención.
- En las metas de capacitación se formularon cuatro referentes en sus distintas modalidades, de acuerdo con la visión y misión institucional.

Teniendo definida la misión, visión, el establecimiento de objetivos y metas institucionales, fijaron el marco y alcances de las acciones a emprender, faltando únicamente medir y conocer el potencial organizacional, fortalezas y amenazas que se enfrentarían para su realización, utilizando el diagnóstico estratégico de la institución y aclarar todos estos aspectos, cerrando la etapa de la Planeación Estratégica del Conalep.<sup>11</sup>

En las escuelas a nivel primaria, el diagnóstico, no ha sido aplicado con toda la delicadeza y profundidad que requiere, se espera en este ciclo escolar 2001-2002, más amplio y detallada la identificación y descripción de algunos problemas y logros que se presenten en las escuelas en la formación.

El análisis de la situación de una escuela identifica, define y describe, campos de aprendizajes y formación de los alumnos, como ayuda para poder identificar esta

---

<sup>11</sup> ARGÜELLES Antonio, GÓMEZ Mandujano José A., “Hacia la reingeniería educativa, El caso Conalep” en Martínez Araujo Roberto. Planeación estratégica aplicada a la educación, Antología, p. 9-61

situación de las escuelas, es necesario hacerse las preguntas de: ¿Qué logros y problemas tienen en su aprendizaje los alumnos?, ¿Cómo impacta la enseñanza aprendizaje de la escuela a la comunidad?, ¿Cómo responde la escuela ante las variadas problemáticas?, etc.

De los resultados lograremos definir los propósitos (qué situación concreta queremos en las escuelas) y metas que se quieren alcanzar con los alumnos, maestros e institución en general.

Con la definición clara de estos aspectos se programarán las actividades innovadoras y el programa de trabajo, considerar la misión de la educación básica a nivel Nacional, la cual nos la muestra el artículo tercero constitucional, como bases filosóficas y en la ley General de educación, precisados como propósitos en el Plan y Programas de estudio.

Llegar a los objetivos para la elaboración de un Proyecto escolar, enfocados hacia la solución de o los problemas identificados con el diagnóstico, aludiendo a los resultados que se espera alcanzar

En la Planeación Estratégica se formuló un Diagnóstico Estratégico como segunda etapa de este proceso de Planeación del Conalep, siendo el fundamento, tomar el pasado como referencia y guiar la acción hacia el futuro.

Se consideró la realidad específica del colegio y su contexto, tomando en cuenta su proclividad a la turbulencia que caracteriza ambos ambientes, a este estudio se agregó el análisis estructural y falta de funcionamiento de la organización.

Reforzaron los resultados del diagnóstico preliminar, con estudios que no fueron considerados anteriormente.

Para este paso ayudó mucho las definiciones ya descritas (Visión, misión, etc.), clarificando: El rumbo del colegio con la realidad, detectar factores externos que obstaculizan el cumplimiento de la misión y visión institucional, llamados oportunidades y amenazas y factores internos que constituyen fuerzas y debilidades de la organización.

Con esto surge el concepto de análisis, de fuerzas y oportunidades, debilidades y amenazas

Para que el colegio pudiera reconocer las amenazas y oportunidades, deberían conocerse la evolución de la oferta y la demanda sobre el empleo del personal técnico calificado, señales de mercado, áreas de especialidades o nichos.

Para esto se realizaron dos estudios:

- Mercado de trabajo y empleo técnico
- Identificación de necesidades de capacitación del sector productivo.

Estos estudios permitieron redimensionar y reorientar la oferta educativa y de capacitación, la reorientación para recuperar la vocación industrial de las carreras, reforzando los que presentaban más déficit, en la oferta del personal teórico e identificar señales de mercado y las áreas de especialidad o nichos.

El conjunto de estos estudios proporcionó un panorama preciso para establecer los nichos de especialización y pudieran reducir paulatinamente el catálogo de carreras de 149 a 63, ciclo 1995-1996.

Con esta medida el colegio desarrolla una mayor especialización, elevar la calidad de los servicios que ofrece, optimar uso de recursos, formación de docentes y promoción de la oferta educativa, cerrar planteles y unidades de extensión, cuyo funcionamiento no era justificable.

4.3 Paralelamente con la identificación de amenazas y oportunidades del colegio, se realizó el diagnóstico interno para descubrir sus fortalezas y debilidades, fue realizado por medio de diversos estudios, agrupados en cuatro paquetes:

4.3.1 Identificación de necesidades y expectativas de los usuarios, para precisar el grado de oportunidades y calidad brindado por el colegio, así como identificar necesidades no satisfechas de los usuarios internos, fueron aplicados una serie de encuestas a empleados, planteles, representaciones y cast.

Este diagnóstico reveló una serie de anomalías para corregir.

4.3.2 Diagnóstico de clima organizacional. Permitted medir el impacto de los factores del ambiente laboral que producen en su estructura académica administrativa y la actitud del personal hacia el cambio.

Cuestionó aspectos importantes como la cultura organizacional compartida con el personal, ejemplo el grado de satisfacción en el trabajo, confianza, credibilidad en la organización, opinión que los empleados tienen del estilo de liderazgo ejercido, seguridad en el trabajo, habilidades y disposiciones para trabajar en equipo, esquema de toma de decisiones y la opinión del personal sobre los conceptos de calidad y productividad organizacionales.

Para obtener los resultados se diseñó una encuesta con setenta y cuatro preguntas, aplicadas en su primera fase al 73% del personal de oficinas centrales.

El estudio reveló que el Conalep, tenía una etapa de gestión convencional, sus características eran entre otras, la falta de claridad del rumbo a seguir, escasas facultades, ausencia de indicadores de calidad, no eran homogéneos ni su



productividad, sus normas, sistemas operativos y perfiles profesionales inadecuados, en comunicación interna, desarrollo y satisfacción, capacitación del personal, etc.<sup>12</sup>

Con este diagnóstico la institución aplica la etapa de normalización, les permitió sentar bases para su desarrollo futuro, su característica es que su operación está basada en objetivos e indicadores, apegada a políticas y procedimientos claramente definidos y al desarrollo del personal partiendo de estrategias plenamente definidas. La etapa de mejora y excelencia continuas, son fases posteriores de la evolución de la vida institucional.

Se analizan otras estructuras como la orgánica, distribución de recursos, fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas.

El propósito final del ejercicio de la Planeación es la formulación de las estrategias, que incidan directamente en aspectos esenciales de la organización, que faciliten la toma de decisiones en la gestión cotidiana.

El Proyecto de modernización administrativa integral, se enfocó a atender tres aspectos fundamentales:

- .- Cultura Institucional, conjunto de premisas de actuación, compartida con el personal.
- .- Estructura Organizacional y de Operación así como su esquema de operación desconcentrada.
- .- El desarrollo de sistemas administrativos de soporte.

Este plan de modernización nos pone en el camino, de no importar el nivel en que nos encontremos, es posible intentar el cambio con esta herramienta de la planeación estratégica con control total.

---

<sup>12</sup> Modelo de Alvarez T.M. y Cesar P.P. de evaluación y madurez competitiva, presenta cuatro etapas de evolución: Gestión convencional, normalización, mejora y excelencia.

Desde mi punto de vista, igual de importante es el análisis de los orígenes del problema, para aplicar las acciones sugeridas ya indicadas, para combatir las o preverlas.

A nivel primaria nos encontramos en ese camino, ya se avanzó al reconocer que existen problemas, con el diagnóstico, se identifican y priorizan por su importancia, iniciando a encausarlos en un Proyecto Escolar.

Como directivos se sabe en el aspecto técnico pedagógico, lo que tenemos, cómo está y cómo lo resolvemos cada uno en su centro de trabajo, algunas veces improvisando, con carencias en conocimientos, rezagando actividades pedagógicas planeadas, dando importancia al aspecto administrativo, el cual da las pautas para determinar si una escuela es cumplida, catalogándola de buena o mala escuela.

Dentro del diagnóstico que ya se aplica en las escuelas, zona o sector escolar, se consideran los siguientes elementos de información: Están los indicadores que envían año con año con suficientes datos estadísticos, independientemente de los que cada escuela cuenta, además de las evaluaciones, observaciones, entrevistas, encuestas al inicio y fin de cada ciclo escolar de la supervisión y algunas escuelas sobre diferentes aspectos, que ayudan a identificar y conocer el estado actual de las escuelas, alumnos, maestros, padres de familia, etc.

El propósito general, es transformar el quehacer cotidiano y formar una nueva cultura educativa.

Como se ha dicho, en educación primaria tenemos varios indicadores que apoyan las evaluaciones, datos que no son bien analizados ni utilizados y se confunde su función.

Considero que la identificación y análisis de las fuerzas y oportunidades, debilidades y amenazas de cada centro escolar o zona, para lograrlo requiere:

- Aplicar encuestas dirigidas al objetivo planeado estratégicamente y a las personas indicadas, que reporte la realidad de las condiciones en que se encuentra la escuela.
- Analizar como se entiende el posicionamiento en la organización con el concepto de nicho
- Reorientar las actividades y conceptos técnicos y pedagógicos con directores y docentes.
- Formular una nueva cultura a nivel zona y escuela.

#### 5.- Definición de la cultura Institucional

Es el inicio de todo el proceso de Planeación Estratégico, marco conceptual para definir otra vertiente del proceso de transformación, como nueva cultura institucional del Conalep, se encuentra íntimamente relacionado con el fracaso o éxito de una institución.

Todo lo que hemos aprendido de la reingeniería, lleva a una sólida conclusión “Las reglas de buen gobierno y autogobierno para las empresas eficientes de negocios se determinan hoy por su cultura”.<sup>13</sup>

El cambio para que lo sea, debe realizarse principalmente a nivel persona y no de edificios, maquinaria o procedimientos

Se realizó una auditoria cultural en el Conalep, con una encuesta de clima organizacional, midiendo debilidades y fortalezas del instituto en el ámbito de objetivos y metas. Los resultados mostraron que la institución se encontraba en un nivel de evolución y madurez de 21.9 % en promedio.

---

<sup>13</sup> ARGÜELLES Antonio, GÓMEZ Mandujano José A., “Hacia la reingeniería educativa, El caso Conalep” en Martínez Araujo Roberto, Planeación estratégica aplicada a la educación, Antología, p. 89

Otra lectura cercana revela cinco graves deficiencias que afectan el comportamiento del personal al interior de la organización:

- Identificación media con la institución.
- Insuficiente reconocimiento hacia el personal
- Falta de seguridad en el trabajo.
- Falta de trabajo en equipo.
- Flujos de comunicación.

Esta cultura genera la interacción, entendimiento y dirección de los miembros hacia objetivos comunes.

Reconocimiento de los integrantes de la organización y responsabilidad que tiene ante la sociedad haciendo patente las creencias, valores y principios filosóficos a los que los miembros estén comprometidos y guíen sus acciones.

Para formular su cultura, el Conalep integró la formulación de valores y actitudes asociadas, y políticas generales de operación.

Cuando los empleados desconocen el sentido de su labor, reaccionan con incertidumbre, inmovilidad y el caos, por lo que deben tener un rumbo definido y compartir los valores.

Debe haber participación en el cambio para que sea determinante de innovaciones y creatividad, participación de ideas, proyectos, sugerencias y críticas, sobre todo en niveles operativos.

Los valores fueron considerados piedra angular del cambio y elemento fundamental para el éxito del proyecto, concebidos como la expresión importante de la organización complementados con actitudes asociadas para que pudieran aterrizar esas creencias, permitiendo medirse objetivamente las transformaciones de la conducta del personal, además, sustentan la parte subjetiva de la forma en que los valores se llevan a la práctica y en el sistema de soporte recae la parte objetiva.

Si las actitudes se tornan adversas ocasionan problemas como ausentismo, rotación del personal, bajo desempeño, quejas, problemas disciplinarios, etc., pudiendo generar costos grandes y cuando son favorables se logran resultados positivos, contribuyendo a generar compromisos organizacionales, los empleados se identifican con la organización, presentan disposición a colaborar en un proceso de cambio.

El proceso de la definición de valores y actitudes asociadas, fue responsabilidad de la alta dirección, los cuales tomaron ideas de las actividades de la institución, sus problemas y retos, y la visión, con esto pudieron definir los compartimientos deseables para un desempeño más efectivo en el trabajo.

Para sistematizar la información se requirió: La traducción de los conceptos al concepto actual, para su incorporación de todos, que cumplieran los requisitos, agrupando los elementos de un mismo concepto, identificando los que podrían considerarse como valores, las que serían actitudes asociadas y las que eran políticas generales de operación, para poder constituir los valores Conalep.

Partiendo de lo anterior se elaboró una primera lista de valores, analizando si cubrían todos los aspectos relevantes para el colegio, siguiendo varios pasos y llegar a la nueva implementación que se quería para el Colegio la cual está centrada en el involucramiento y compromiso del personal, considerando lo siguientes puntos:

- Como valores básicos:
- Respeto a la persona, partiendo de estatutos políticos de la Constitución
- Compromiso con la sociedad, como beneficiaria del servicio.
- Responsabilidad, mejorando siempre la relación con los superiores, homólogos o subordinados y la Institución y una labor cotidiana.

Valores de soporte directo, entre ellos:

- La comunicación, sistema nervioso de la institución, con una relación para tomar las decisiones y hacer posible el entendimiento entre todos y asegurar el financiamiento de la operación del colegio, interna y externamente.
- Cooperación, alma y método del trabajo.
- Mentalidad positiva, para cambiar la actitud de todos sus integrantes, siendo muy necesario.

Valor de soporte al cambio, destinada a mejorar el proceso de mejora, mantenerse en tiempo y que se avance hacia la excelencia, siendo el séptimo valor:

- La calidad, nutre a todos los demás con las herramientas y actitudes necesarias.

El tercer componente de la nueva cultura Institucional del Conalep son las políticas generales de operación.

Se desprende del ideal de la Institución ya planteados en la misión y visión, constituyendo la manifestación de los valores.

Buscando que los miembros del colegio, tengan una idea clara de nuevas líneas de acción ante los retos del entorno.

Por la experiencia que tengo, los directivos hemos descuidado el clima de las escuelas y es hasta ahora que nos damos cuenta lo importante que es un clima organizacional para el buen desarrollo de las actividades, en cada centro escolar se presenta una pluricultura que interactúa cotidianamente.

Es preocupante reconocer que se pierdan grandes horas y días en las áreas de trabajo, tratando de resolver problemáticas tanto administrativas como de conflictos, que llevan a la desesperación, disgustos, desilusiones y cambios de actitudes.

Para este tipo de problemáticas, se tienen ciertas normas en reglamentos y leyes que son aplicados, muchas veces, subjetivamente, sin un conocimiento pleno de ¿cómo?, ¿Cuándo? y ¿en qué casos son aplicables?, ocasionando que el problema se vuelva conflicto de grandes proporciones.

Los directivos sin tener una formación secretarial y de abogacía, deben tener la habilidad de saber, investigar, solucionar y aplicar las normas adecuadas

Lo que nos falta:

- Para la transformación organizacional de la escuela y zona escolar, un análisis de valores apropiados para el nivel escolar, sugeridos, consensuados, analizados y difundidos, colegiadamente con la participación de todos los que acuden a cada centro escolar, como nueva alternativa de que se obtengan resultados positivos que ha la fecha no se obtienen.

Estos ayudarán a formular una nueva cultura de cada escuela o zona escolar, teniendo a los valores como piedra angular y elementos fundamentales del éxito.

Este modelo de reingeniería, avanzó en varios aspectos claves, faltando revisar los procesos sustantivos de la institución, es una vertiente importante del proyecto de transformación, los trabajos de rediseño se abocaron a resolver cuestiones sobre cambios en la organización del trabajo y sistema administrativo.

Consiste en conocer si los procesos que operaban eran adecuados, precisar si cada actividad realizada, agregaba valor a los productos entregados al cliente y que modificaciones se harían.

Para esto, se agruparon las acciones en seis etapas:

- Evaluar la necesidad del cambio
- Involucramiento.
- Comprender el nivel de disposición de la organización para el cambio.

- Establecer una comunicación abierta.
- Identificación y diagnóstica de los procesos.
- Mapeo y rediseño de los procesos.

Definición de una nueva estructura organizacional, basada en procesos.

#### 6.- Formación de un sistema de soporte para el cambio.

Paralelamente al rediseño de los procesos de Conalep y de su nueva estructura orgánica, desarrolló cinco sistemas de soporte en un primer momento, los cuales presentan subsistemas como mecanismo para recibir, procesar y promover la información así como los insumos que requieren para su operación.

Estos sistemas de soporte aseguraron la interrelación permanente de áreas responsables, evitando se comportaran como áreas independientes, así lograron sumar esfuerzos para alcanzar objetivos comunes.

#### 7.- Sistemas de soporte del Conalep.

##### 7.1 Administración y desarrollo de personal.

La importancia del personal para incrementar la eficiencia siempre ha sido reconocida, los nuevos enfoques de gerencia presentan un enfoque diferente, la participación del trabajador es concebida como un factor fundamental y no como un recurso más, su desarrollo es básico para el logro de los objetivos organizacionales, también ha pasado a ser un fin en sí mismo.

La nueva concepción incrementa las estrategias para fortalecer los conocimientos y habilidades del personal y su capacidad para tomar decisiones en contextos complejos.



Buscando la mayor calidad de servicios en el colegio, se apoyó en estrategias dirigidas a impulsar el crecimiento y desarrollo armónico del personal, capacitación en función a las necesidades detectadas, la evaluación del desempeño y otorgamiento de compensaciones y reconocimientos.

Este sistema consta de cuatro subsistemas:

7.1.1.- Reclutamiento, selección e inducción. Representa el punto de partida para asegurar que los recursos humanos estén disponibles en el momento en que la Institución lo requiera, evita que las plazas se queden vacantes por tiempos indeterminados, esta selección es el mecanismo para que el personal de nuevo ingreso, cuente con los requisitos mínimos para desempeñar las funciones requeridas por las áreas.

7.1.2. Contratación y servicios administrativos. Su función es promover la formación integral del personal directivo y administrativo a través de estrategias y programas de capacitación y actualización que impulsen la mejora continua de la gestión y servicios de la institución.

7.1.3. Capacitación y desarrollo. Proporciona al personal los conocimientos, herramientas y habilidades, necesarias para incrementar en forma permanente su nivel de eficiencia y motivación y capacidad para la toma de decisiones, estas actividades abarcan desde detección de necesidades y la planeación de los cursos, hasta su diseño, elaboración de material didáctico, impartición, seguimiento y evaluación.

7.1.4. Plan maestro de administración, compensaciones y reconocimientos. Se diseñó, sólo para algunos puestos en una primera fase y posteriormente extenderse a los demás niveles jerárquicos, como punto de partida se seleccionó el puesto de director, por su importancia para mejorar la calidad de los servicios en el colegio.

La metodología para evaluar el desempeño del personal administrativo, su primer paso fue la agrupación de los puestos: Servicio personal, administrativo, técnico y profesional. Los factores a evaluar, se definieron partiendo de las actitudes (Iniciativa, colaboración, discreción, responsabilidad, etc.) y aptitudes del personal.

(Conocimiento del puesto, criterio, técnica, organización del trabajo, capacitación recibida, calidad, dirección y supervisión)

7.2. Sistema de aseguramiento de la calidad. Su objetivo es proponer a todas las áreas, instrumentos sencillos, fundamentales para medir la operación del colegio, las mejoras en la calidad en los servicios administrativos y académicos, por medio del Control Estadístico de Procesos (CEP), permitiendo obtener información oportuna, confiable, para analizar los posibles desvíos del proceso y aplicar acciones preventivas o correctivas.

7.3 Sistema de comunicación interna. Se planteó el Proyecto de Modernización Administrativa Integral (MAI), cuyas primeras acciones consistieron en la preparación del evento formal, difusión de sus avances, colocación de buzones en sus áreas para recibir comentarios y sugerencias del personal y una dirección de correo normal y electrónico con la finalidad de retroalimentar las acciones del proyecto de cambio. Se hizo patente impulsar un conjunto de estrategias y acciones encaminadas a revertir los resultados encontrados.

Lo que originalmente se concibió como proyecto, se transformó en sistema de comunicación interna dependiente de la dirección de promoción y aseguramiento de la calidad que enlaza los diferentes canales de comunicación existentes, el sistema se construye a partir de tres estrategias: Sensibilización, involucramiento y reforzamiento.

7.4. Sistema de medición, seguimiento y evaluación.

Este sistema se nutre de los análisis de mecanismos de medición y evaluación existentes, se revierte la insuficiencia de datos relevantes que dificulta la toma de decisiones, el seguimiento de las estrategias y los proyectos de la institución, miden la eficiencia y la eficacia, sus raíces están en áreas desconcentradas, su método considera establecer vínculos entre el sistema, proceso de planeación, programación y presupuesto.

La revisión y análisis de los indicadores utilizados miden la eficacia y eficiencia de actividades, a partir de éstas se establecen bases de indicadores para determinar la pertinencia de los métodos a utilizar.

Los diagnósticos de flujo de información, fueron generados en diferentes unidades corporativas, direcciones de áreas, representaciones y planteles.

#### 7.5. Sistema de optimización de espacios educativos.

El Conalep cuenta con doscientos cincuenta planteles en toda la república, creciendo su demanda cada año, faltando espacios físicos, enfrentando esta situación y buscando estrategias que lo solucionen.

Las escuelas cuentan con variados elementos para poder proveerse de información y aplicar algunos de los soportes que sugiere el tema.

#### 8.- Plan maestro de instrumentación.

Es otra estrategia en el todo plan de modernización. Con la experiencia del proceso de desconcentración y modernización aplicada en SECOFI, se puso atención en la elaboración del Plan Maestro de Instrumentación y del Proyecto de modernización Administrativa Integral del Conalep, organizado en nueve etapas, este cambio afectó toda la institución, los aspectos estructurales, gerenciales y culturales de la organización.

A nivel Nacional las perspectivas de educación hacia el año 2010, son presentadas por el informe que ofrece la UNESCO, esta Comisión Internacional sobre Educación, presidida por Jacques Delors, en su informe presenta las necesidades y características que las sociedades de todos los países le asignan a la educación.

Por lo que ofrece datos y recomendaciones de gran importancia para los que nos encontramos realizando una labor educativa, ubicándonos hacia los requerimientos fundamentales de nuestra formación, para dar el servicio de calidad básico y lograr el éxito de la enseñanza formal.

Es importante que la educación en México avance sobre lo construido, con cambios, creatividad y prudencia, evitando políticas que abandonen, iniciativas, programas y proyectos.

La reingeniería educativa se presenta como una alternativa para reorganizar las funciones educativas a nivel educación básica, partiendo de un diagnóstico que va arrojar fortalezas y debilidades que se tiene en una institución, considerando que puede ser la solución para el cambio en la transformación organizacional del quehacer educativo.

Para esto es importante que la política nacional trascienda de una política de gobierno a una política de estado, ampliar causas y abrir nuevos horizontes, como la participación de diversas organizaciones y sectores de la sociedad, estableciendo una colaboración estrecha y sistemática. (Sugerencias de la reingeniería educativa)

Con este modelo de reingeniería como cultura podría ser pauta para el ideal de todos, que las políticas educativas se conduzcan para atender la calidad y equidad que preocupa a la sociedad, sin que los intereses particulares dominen y afecten las decisiones de aplicación.

Es herramienta epistemológica, al buscar el mejoramiento, calidad y eficacia del servicio, factibles para los grandes retos, siendo tarea a largo plazo.

En este nuevo modelo debe incluirse el papel del político, ya que el conjunto de medidas y recursos no son únicamente técnicas son también políticas, hoy día se exige a los sistemas educativos del mundo que se trabajar más y mejor, responder a

exigencias de desarrollo económico y social sobre todo en las poblaciones más pobres, a exigencias culturales y éticas, aceptar los retos tecnológicos

Estas estrategias que sugiere la reingeniería educativa, suponen una regulación general de la educación, de ahí la importancia del papel del político como es el conseguir la estabilidad del sistema educativo y la responsabilidad para la formación, con visión a largo plazo, garantizar coherencia en su conjunto, estableciendo prioridades y abrir debates entre la sociedad sobre las decisiones económicas y financieras.

Es por eso que las decisiones educativas le incumben al conjunto de la sociedad, exigiendo: Una apertura al debate democrático abordando medios y finalidades educativas, presentando principios y elementos fundamentales del conocimiento, aprender a conocer, aprender hacer, y ser y a vivir juntos.

El mundo económico reclama calificaciones y competencia, el científico reclama crédito para la investigación, escuelas productoras de investigaciones, el de la cultura y enseñanza requiere medios para el desarrollo de la escolarización y de la formación general, los alumnos y padres de familia quieren aumento constante de la educación con calidad y con buenos docentes.

La experiencia internacional demuestra que el éxito se puede producir a partir de una administración central sólida. (definición del autor\_Tedesco)

Siendo el papel del político, tomar decisiones educativas.

La comisión está convencida sobre la elección de los países, referente al tipo de educación (Equivale a optar por un determinado tipo de sociedad), por lo que las decisiones educativas, tienden a una mejor responsabilidad de cada ciudadano, teniendo que preservar el principio de igualdad de oportunidades.

Todos esperan algo de la educación, pero ésta no puede hacer todo (surgen decepciones), por lo que hay que afrontar decisiones difíciles, los sistemas educativos deben ser equitativos y con calidad (decisiones de la sociedad), aunque estén inspirados en principios comunes (varían en cada país), debe haber coherencia entre las decisiones y estrategias adoptadas en espacio social y tiempo.

La comisión considera y recomienda, algunas estrategias que presenten elementos de la propia sociedad, ejemplo:

- Posibilidades que crean innovación y descentralización
- El empleo de los medios que ofrece información.

Opina que es decisión de la sociedad, ya que la demanda educativa crece constantemente, sin poder responder a esta demanda de manera indefinida los sistemas educativos, como es: Dar las mismas posibilidades a todos, respetar la diversidad de gustos y cultura, satisfacer todo tipo de demanda, etc.

Por las limitaciones financieras los recursos son asignados de la mejor forma posible tratando de conciliar: Cantidades, pertinencia, equidad y calidad.

Al no existir un modelo único de distribución óptimo, éste debe reflejar claramente las decisiones colectivas que correspondientes a los arbitrajes que cada sociedad realiza para asegurar su desarrollo económico, social y cultural.

En países en desarrollo, su demanda está acompañada de penurias dramáticas, siendo las decisiones más difíciles, en países más desarrollados con menos limitaciones financieras sus decisiones no son tan drásticas, son políticas dosificadas, en distintas opciones, presupuestos sobre educación, reformas o modos de selección, orientación de jóvenes y responder a críticos que acusan a los sistemas educativos de ser parte responsable de la inadecuación entre la oferta y demanda de empleos.

Ambas situaciones, convergen en demandas hacia la colectividad pública, por lo que se hace necesario adoptar decisiones de organización que a menudo son del director, socio o político con intereses contradictorios.

El dilema es grande para satisfacer todas las demandas, no son arbitrajes ordinarios entre intereses particulares, después de esas demandas se perfilan expectativas legítimas que corresponden en su totalidad a las misiones fundamentales de la educación.

Las opiniones estarían en condiciones de comprender la situación del sistema educativo y su repercusión en el resto de la sociedad.

Apoyar el debate en una evaluación sólida del sistema educativo abarcando todo, no nada más lo económico, (oferta educativa, método de enseñanza, financiamiento, gestión, orientación general objetiva derecho a la educación, equidad, eficiencia, etc.) dependiendo a los poderes públicos, con otras recomendaciones, incluir la evaluación en el plano local, calidad del personal docente y gestión en los centros educativos. Un dispositivo de evaluación objetivo y público.

Toda operación evaluativa, tiene valor pedagógico, brinda mejor conocimiento de acción, difunde eventualmente la capacidad de innovación, da a conocer las situaciones de éxito y condiciones de realización, revisión de jerarquía y compatibilidad de las decisiones adoptadas, medios empleados a luz de los resultados.

El debate sobre la centralización y descentralización de la gestión del sistema educativo es esencial para el éxito de las estrategias de mejoramiento y reforma de los sistemas educativos, pero debido a las tradiciones históricas y las organizaciones propias de cada país, no se puede proponer un modelo ideal, existiendo argumentos que responsabilizan a la sociedad regional o local si se quiere mejorar la calidad en

la toma de decisiones, elevar el sentido de la responsabilidad de los individuos y las colectividades, estimular la innovación y participación de todos.

La descentralización de los procesos puede permitir, considerar mejor las aspiraciones culturales o lingüísticas, abrir institutos educativos a las necesidades de la sociedad, mejorar la pertinencia de la enseñanza con un programa más adaptado, reuniéndose las condiciones que establezcan mejor cooperación entre docentes, padres y público en general.

La autonomía de las instituciones de enseñanza es factor esencial en el desarrollo de las iniciativas permitiendo mejor colegialidad de los docentes, en ciertos países se ha manejado el “Proyecto de establecimiento”, muestra los objetivos que permite mejorar la vida de la institución escolar y la calidad de la enseñanza, otras sugerencias son:

Estructuras especiales como: Los comités de padres, alumnos y maestros dando opiniones sobre la gestión, aspectos o programas, aplicar procedimientos que determinen claramente el papel de los distintos agentes, favoreciendo la cooperación entre docentes, directivos, padres y la comunidad en su conjunto, es decir, una práctica de concertación y negociación como factor de aprendizaje democrático en la gestión de la institución y vida escolar.

El éxito de las innovaciones depende en lo esencial de las condiciones locales, por lo que lo importante es generalizar la capacidad de innovar más que las innovaciones mismas.

A juicio de la comisión es favorable ampliar la descentralización de los servicios escolares, sobre la base de la autonomía institucional y participación efectiva de los agentes locales, como necesidad de una educación que se prolongue toda la vida, con apoyo de sociedades educativas a la educación informal.



Se sabe que los modos de organización y gestión de la educación, no son fines en sí mismo, solo son instrumentos cuyo valor y eficacia dependen del contexto político, económico, social y cultural de cada país. Por eso, la descentralización está en un marco de proceso democrático o arbitrario que genera exclusiones sociales.

Por lo que se deduce una regulación global, definir con claridad la función que los poderes públicos deben desempeñar en esa regulación.

Cualesquiera sea la organización descentralizada de un sistema educativo, el estado tiene responsabilidades con la sociedad, por constituir la educación, un bien de carácter colectivo que no debe someterse a una regulación del mercado, siendo la sugerencia crear un consenso nacional, para establecer coherencias generales y proponer una visión a largo plazo.

La tarea de los poderes públicos al momento del inicio de cada programa es:

- Suscitar acuerdos entre los distintos agentes sobre la importancia de la educación y su papel en la sociedad.
- Diálogo permanente con los partidos políticos, asociaciones profesionales de otro tipo, sindicatos, empresas, etc.
  
- Continuarlos a lo largo de la ejecución, con evaluaciones y ajustes, dándole una forma institucional y permitir su expresión según procedimientos democráticos.
- Garantizar la gestión programada de las interdependencias en los distintos elementos del servicio educativo, sin perder de vista el carácter orgánico de los vínculos entre los diferentes tipos de enseñanza.
- Optimizar las decisiones que se toman con recursos determinados.
- Velar por mantener la coherencia del sistema.
- Considerar las exigencias de una educación que se desarrolla a lo largo de la vida.
- Garantizar la conexión entre la educación y las necesidades de la economía.

Es por eso que deben ser políticas educativas a largo plazo, con una continuidad de las decisiones y realización de las reformas, superando la fase de política educativa a corto plazo y reformas en cascada.

Con apoyo de un análisis preciso de la situación del servicio educativo, un diagnóstico confirmado, análisis prospectivo, información del contexto social y económico, conocimiento de las tendencias mundiales de la educación.

Evaluaciones de los resultados, confirmación de las primacías de la política, guiando a todos los agentes de la educación, hacia objetivos colectivos, respetando valores comunes.

Las decisiones económicas y financieras, es el paso de las limitaciones financieras. Los objetivos planteados colectivamente son decisiones económicas y financieras, difíciles de acuerdo a la economía de cada país. Los desarrollos educativos enfrentan una demanda de escolarización fuerte en su crecimiento, la estimación demográfica para este siglo XXI obliga a prever aumentos importantes del número de nacimientos, este aumento en la matrícula escolar en países en desarrollo, se producirá en todos los grados de la educación, ejemplo:

Mundialmente se tiene el registro siguiente:

PRIMARIA	589 millones	año 2000,	comparado a	522 millones	en 1992			
SECUNDARIA	269	“	“	“	227	“	“	“
SUPERIOR	46	“	“	“	32	“	“	“

Frente a este crecimiento los recursos disponibles están disminuyendo, sobre todo en países muy pobres, con limitaciones en el presupuesto global, en las decisiones políticas y en la distribución de presupuestos públicos.

Por lo que la comisión estima que deben aumentarse recursos públicos a educación, consciente que no existe respuesta única al problema del financiamiento en esta área, debido a las diferencias en los niveles de desarrollo económico entre unos

sistemas educativos, cuya situación varía, es por eso que la comisión formula orientaciones generales distinguiendo el caso de los países en desarrollo y los desarrollados.

Para una orientación hacia el futuro, la comisión sugiere el aumento de recursos públicos a educación, sustituyendo otros gastos, ejemplo, parte de los créditos militares, por ser la educación, inversión para el futuro, el producto interno bruto aplicado no debe ser menor al 6%, luchar contra un conjunto de factores de inseguridad como es: La desocupación, exclusión, desigualdad de desarrollo entre naciones, conflictos étnicos, religiosos, etc.

No es solo gasto social, también es inversión económica y política que produce beneficios a largo plazo. Es una condición esencial del desarrollo económico y social a largo plazo, por eso debe ser protegido en período de crisis y justificado por la misión que tiene el sistema educativo de formar ciudadanos, lograr la transmisión entre las generaciones de los conocimientos, cultura y desarrollo de aptitudes personales, dotar a profesionistas que la economía necesita en el futuro.

Las formas del financiamiento privado aplicables son varias, ejemplo: Costos de construcción y mantenimiento de escuelas, formación profesional y autofinanciamiento parcial, contratos de investigación mixto combinado con los fondos públicos, garantizando la gratuidad de la educación básica.

El banco mundial formuló propuestas en este sentido en países en desarrollo, dando prioridad a la educación básica, la inversión cuando es constante durante el cobro de un derecho de escolaridad, puede permitir un mejoramiento cualitativo de la enseñanza universitaria.

La comisión estima que este funcionamiento no debe ser una búsqueda de equilibrio a corto plazo que pueda traducirse en coherencia, despilfarro o desigualdades.

Se trata de administrar bien los recursos existentes sin menoscabo de la calidad y equidad, en una perspectiva a largo plazo para elevar la mano de obra, hacer participar a las personas como inversión personal que ofrece alcanzar un nivel de remuneración más elevado.

Considera que el principio de una educación a lo largo de la vida debe incitar a todos los países con perspectivas más amplias, modalidades de funcionamiento, tratando de conciliar la igualdad de oportunidades con la necesaria verificación de los derroteros individuales con una escolaridad obligatoria financiada con fondos públicos.

El uso de los medios que ofrece la sociedad de la información es una repercusión de las nuevas tecnologías en la sociedad y en la educación.

Esta comisión pone en claro las nuevas tecnologías que están generando una nueva revolución que afectan actividades de la producción y el trabajo, así como a las ligadas a la educación y formación.

Estas nuevas tecnologías en los medios de comunicación, no es únicamente tecnológica, sino esencialmente económica y social. Al ser miniaturizadas, la mayoría de estos sistemas son baratos y pueden entrar a cualquier lugar, por lo que las sociedades actuales son de uno u otro modo sociedades de información y su desarrollo crea un entorno cultural y educativo, que diversifica las fuentes del conocimiento y del saber pero deben situarse en un contexto social y económico preciso.

Debido a los contrastes de países industrializados y los que están en desarrollo, son diferentes sus prioridades en la utilización de la tecnología en la educación.

No es novedad el uso pedagógico de esta tecnología en comunicación e información, al querer llegar a públicos numerosos a los que es imposible llegar (Aldeas, poblados

lejanos, etc.), siendo la radio educativa quien apareció antes de la primera guerra mundial.

No es solo la gama de tecnología la que ha cambiado con el tiempo, es la voluntad de dirigirse más allá del sistema escolar formal, a una variedad de público cada vez más amplia y de todas las edades.

La experiencia muestra que la tecnología no puede por si sola dar solución a las dificultades con que se enfrentan los servicios educativos, se tiene que utilizar en combinación con las formas clásicas de la educación, no ser considerado como un procedimiento de sustitución autónomo respecto de éstos.

Los debates que conciernen en gran medida al futuro, la comisión señala una serie de pautas para reflexionar a futuro sobre las nuevas tecnología dirigidas a la educación.

Empleo de la tecnología a distancia ya generalizada, es la primera vía (Creación de la Open University), esta enseñanza recurre a vectores diversificados (Cursos por correspondencia, radio, TV, soportes audiovisuales, lecciones por teléfono o tele conferencias, etc.), el lugar que ocupan es variable y adaptable en cada país, los que están en desarrollo han preferido de la radio a la TV.

Las nuevas tecnologías desempeñan un papel fundamental en la educación de adultos, de acuerdo a las condiciones de cada país, siendo instrumentos a lo largo de la vida.

Aplicados a empresas constituyen un elemento esencial de ese potencial educativo, siendo importante que la escuela y la universidad, se sitúen en el centro de un cambio profundo, con la capacidad de acceso a esta información, como base importante para el individuo en su integración, en el mundo de trabajo, en su entorno social y cultural.

Este procedimiento se debe orientar hacia dos objetivos: Lograr una mejor difusión del saber y fortalecer la igualdad de oportunidades.

Como instrumento de educación de niños y adolescentes, esta nueva tecnología brinda posibilidad de satisfacer con calidad necesaria una demanda cada vez más amplia y diversificada, considerables las ventajas que aportan a la pedagogía, los sistemas multimedia permiten derroteros individualizados, en que cada alumno puede progresar a su ritmo, al docente le permite organizar fácilmente el aprendizaje, son clases de niveles heterogéneos, etc.

La comisión opina que esta tecnología, no esta en detrimento de la escritura, contrariamente, le devuelve un papel esencial, el libro conserva su importancia primordial en la enseñanza, como soporte manejable y económico, permitiendo al alumno revisar sus conocimientos y lograr su autonomía.

No disminuyen el papel del docente, todo lo contrario se modifica y se convierte en participante de un saber colectivo que le corresponde organizar, situándose en la vanguardia del cambio, por lo que debe, en su formación inicial y continua, dominar estos instrumentos tecnológicos ya que originan en el proceso del conocimiento modificaciones profundas.

No se trata de enseñar únicamente al alumno a aprender, sino también, al mismo tiempo, buscar y relacionar entre sí la información, con espíritu crítico, es condición precisa al conocimiento mismo que se exige como nueva forma de alfabetización, para comprender la realidad como guía a la autonomía que permite al individuo comportarse en la sociedad como persona libre e ilustrada.

La comisión cree que elegir el tipo de educación equivale a optar por un determinado tipo de sociedad, con la responsabilidad de cada ciudadano por lo que recomienda varias opciones:

- Diversificación y mejoramiento en la educación a distancia, con nuevas tecnologías y mayor utilización de éstas en la formación inicial y continua del docente.
- Fortalecimiento de las infraestructuras y capacidades de cada país
- Las opciones educativas deben ser opciones de sociedad, con debate público basadas en evaluaciones exactas del Sistema Educativo.
- Medidas que permitan asociar distintos agentes sociales a decisiones educativas con descentralización administrativa y autonomía de escuelas o institutos, para el desarrollo de las innovaciones.

Todos estos conceptos y recomendaciones que ofrece esta comisión los considero una conclusión del tema aquí presentado ya que es la representación mundial de los caminos presentes y futuros que han de considerar los sistemas educativos de países pobres y ricos.

En México a mediano plazo se está transformando profundamente, al inicio de este siglo XXI, con otra fisonomía, aumentando las cifras de los millones de habitantes, el producto interno bruto se multiplica variando de acuerdo al mercado mundial, indicando que tenemos que crear las mismas veces más de producción, esperando mejorar también nuestro nivel de vida.

Los cambios cualitativos, como anhelos de varias generaciones, deberán ser también mayores, integrarnos mejor como sociedad plural y madura, disminuir las desigualdades, intensificar los procesos de participación social y política, reafirmar la identidad nacional, contrarrestar las tendencias negativas de una comunicación social dominada por intereses de las grandes potencias, fortalecer la capacidad de juicio y la entereza de nuestra población.

El sistema educativo, por consiguiente, tiene que sufrir grandes transformaciones en todos los niveles con variados estimativos, observando en la matrícula de la primaria

un decrecimiento brusco en los últimos años, por lo que tendrá que haber cambios en la configuración de la actual pirámide en la educación básica.

Pensando que tenga tendencias a una estructura rectangular, la diferenciación entre la educación terminal y la del nivel medio superior, tendrá que ser más definida, alcanzando la educación superior una expansión de acuerdo a las necesidades de las nuevas generaciones.

Por el momento, los maestros de educación primaria, contamos con la herramienta de una Planeación Estratégica con Calidad total en la Educación, con la misión de edificar un futuro común en la educación.



## TEMA

### III

#### CONVENIENCIA DE PREVENIR EL FUTURO

En estos momentos de cambio en nuestro país en el terreno político, se escucha en todos los niveles ¿Qué pasará?, ¿Cómo nos irá?, ¿Verdaderamente vendrán cambios?, cuestionamientos que en todos los ámbitos se hacen y lo que más interesa es tener la certeza de poder predecir nuestro futuro. (En nuestro caso de la ciencia y la educación)

Se están presentando en nuestro país momentos de decisiones a los que se tendrá que enfrentar, como el fenómeno de la globalización, imponiéndose, más que como un suceso, como una oportunidad o proceso evolutivo, del cual no se puede sustraer ningún país.

Los entendedores de esta globalización comentan que es una corriente de divisas y productos, la interdependencia cada vez mayor de la población mundial, un proceso que integra, además de la economía, la cultura, la tecnología y la estructura de gobierno.

Esto, no es nuevo, pues ya sucedió en los comienzos del siglo XVI y finales del siglo XIX, con la diferencia que en la actualidad los mercados nuevos que mueven mercados de divisas y capitales funcionan las 24 horas, negocios cerrados a distancias en tiempo real, instrumentos nuevos como: Internet, celulares, teléfonos, fax, redes de medios de comunicación, actores y normas nuevas, como son los acuerdos multilaterales, lineamientos internacionales, etc., observando resultados que benefician a países ricos, persistiendo la desigualdad y la inequidad.

1.- Retos de la modernización.

El reto que enfrenta esta globalización del siglo XXI, es consolidar elementos como:

1.1.- La ética (menos violaciones a los derechos humanos).

1.2.- La equidad (menos disparidad entre naciones).

1.3.- La inclusión (menos marginación de personas y países).

1.4.- La seguridad humana (menos vulnerabilidad social).

1.5.- La sostenibilidad (preservación del medio ambiente).

1.6.- El desarrollo (menos pobreza y privaciones).

Palabras y hechos que parecen privativos de otros niveles, como el financiero, político, industria, etc., que no involucran a todos los que formamos sociedades pequeñas o grandes y principalmente a los que nos encontramos involucrados en la educación y que son aspectos que marcan nuestro sistema Educativo en el Plan y programa vigente.

Ante esto que se nos presenta ¿Cuáles paradigmas podemos considerar que no son funcionales ante la globalización y ¿Cuáles pueden seguir vigentes? ¿Qué tanto se ha colaborado como ciudadanos con la desigualdad de nuestro país o ¿es privativo del gobierno la gran desigualdad con la forma de pensar de una sociedad?, ¿las condiciones del país realmente no han sido favorables para plantear una visión a futuro?.

Este contexto nos lleva a reflexionar y analizar ¿Qué es un paradigma?, en nuestro caso ¿Cuántos paradigmas hemos tenido históricamente?, ¿Han servido?, ¿Por qué

han desaparecido?, ¿La educación impartida nacionalmente, ha colaborado con las desigualdades propias?, ¿Cómo la enseñanza aprendizaje puede ayudar?.

## 2.- Opiniones de varios autores referente a los paradigmas.

Autores como Juan Carlos Tedesco, dice de los paradigmas, dan síntoma de agotamiento. Klem dice, se toma otro cuando ya se agotó el primero, existiendo el replanteamiento de otro nuevo. Lakatus, opina que los distintos paradigmas, no compiten entre sí, más bien son complementados, por eso se habla de multiplicidad de paradigmas, en ciertos casos se piensa que se camina hacia la integración de paradigmas. Algunos autores sustituyen el término paradigma por “Programa de investigación”, este concepto se refiere a una descripción de los distintos géneros de investigación, según las decisiones del investigador, en las investigaciones educativas se consideran aspectos como:

2.1.- Los participantes, profesor, alumnos, grupo y clase como unidad de análisis

2.2.- Atributo de los participantes, capacidades y acciones.

2.3.- Contexto individual, grupo, clase, escuela, familia, comunidad y cultura.

2.4.- Contenido, materia, tópicos, tipo de estructura, duración de la unidad instructiva.

2.5.- Agenda, tareas académicas, organización social, contenido de las materias y estructuras participativas.

2.6.- Perspectiva positivista, normativa, cuantitativa, interpretativa, cualitativa, etc.

## 3.- Tres grandes paradigmas.

3.1 Una pedagogía liberal, con la tendencia que la educación le llegará a más gente, logrando la igualdad, en la pedagogía se decía lo que se tenía que hacer, por lo que hay un choque entre la pedagogía tradicional y la no tradicional, (una educación moral y sociológica) se agota este paradigma y entra el segundo.

3.2 Una pedagogía económica de la educación, se encuentra desvinculada del aparato productivo, la formación del individuo, es por la formación de recursos

humanos, aborda la visión de la planeación, llevando el enfoque de las empresas, siendo sus preguntas centrales la diferencia de los ingresos y producción en función de los años de educación, (entre más se sabe, se gana más, con mejores estudios, mejores puestos en el trabajo), en el plano pedagógico se aplica el conductismo. En la crisis de los años 70, surge el paradigma siguiente.

3.3 Crítico, es un paradigma reproductivista, fundada en el supuesto de que la educación no sea neutral, por lo tanto la investigación tampoco puede serlo, las investigaciones parten de una crítica al status. Lakomski, logra una mejor distribución del poder y recursos de la sociedad, dirigido a liberar al hombre, para él no existe diferencia entre teoría y praxis, presenta algunas tendencias a la investigación acción. (participativa y cooperativa)

4.- Situaciones fuera de contexto. (Juan Carlos Tedesco)

4.1 Los paradigmas son Europeos y Americanos, entrando por medio de los becarios, subsidios, tratados internacionales de libre comercio, intercambios culturales, visitas recíprocas y académicos extranjeros.

4.2 Llegan tarde a nuestro país sin resolver los problemas del momento.

4.3 Es problema principal, las investigaciones educativas en América Latina, unos se subestiman y otros se privilegian y nunca se justifican, entrando en un círculo que nadie niega los nuevos paradigmas, por otro lado se exige investigar esas temáticas

Por lo cual se concluye con lo siguiente:

4.4 Los nuevos paradigmas educativos deben permitir señalar la temática, indicando los problemas nuevos y las carencias más relevantes, desde el punto de vista del conocimiento.

4.5 Importante revalorizar el papel de los actores sociales y considerar el espacio educativo.

#### 4.6 Verse desde un espacio de conflicto y pugna social.

Con tres propuestas de paradigmas en el campo educativo:

Una investigación acción.

Investigación cualitativa y etnográfica.

Con modelos de nuestra historia. (histórica)

Este historial paradigmático es importante y relevante, incide en el desarrollo del ser humano, donde los grandes investigadores ubicaron sus productos, dentro de las necesidades del momento histórico, geográfico, político y económico.

La sociedad actual requiere y puede el educador ofrecer compromisos compartidos para aplicar o adaptar nuevos paradigmas educativos, que adopten los educandos a las nuevas exigencias, dentro y fuera de una actividad laboral, con el placer y gusto por aprender a aprender.

Cómo imaginar los contemporáneos, el tipo de vida social económico y político que se vivió, ahora con las nuevas formas de esta gran modernidad (Vida materialista), es algo que se puede pensar incontrolable.

Si se analiza a estas sociedades mundiales, particularizando el origen del hombre y su desarrollo, se sabe que desde las primeras investigaciones antropológicas de los simios africanos, desde el Neandertal y el Cromañón, el progreso tecnológico fue demasiado lento y de repente surgieron esos instrumentos tallados, cuchillos, metales, la energía nuclear, etc.

Este gran avance que se dio, para el hombre ya no tuvo necesidad de adaptarse biológicamente para enfrentar los imperativos del medio.

El origen del hombre es único, ganando la lucha contra la naturaleza, imponiendo su cultura, siendo esto humanismo puro, biológicamente el cuerpo del hombre pensante

cambia muy lentamente, el cerebro sigue desarrollándose, el esqueleto se afirma, se mejora el cuerpo el medio y así pasamos de la naturaleza a la cultura.

Varios aspectos del individuo inciden en el proceso de una socialización como son; Las actitudes, valores, comportamiento, voluntad, conciencia, angustia, emoción, personalidad, conducta, etc., cada parte tiene su estudio y su por qué ser, por ejemplo la conducta social del hombre, se interpreta a través del conocimiento del principio de las relaciones interpersonales.

El hombre tiene por naturaleza capacidad de sociabilidad, tendencia a contactar con sus congéneres, aunque no necesariamente se desarrolle socialmente, es lo que se comprende como socialización correlacionada con la sociabilidad, el desarrollo de ésta, tiene un significado en la práctica, en cuanto actividades espirituales humanas, llevando al individuo al encuentro de significados en relación con los demás.

Por lo que la Comisión de la UNESCO, considera necesario definir a la educación en función del desarrollo humano y repercusiones en el crecimiento económico, gracias a su capacidad, de organizador y dominar el entorno de acuerdo a sus necesidades.

A partir de 1950 se observó un crecimiento en productividad y progreso tecnológico, viniendo a transformar modos de vida y estilos de consumo.

Universalmente se ha pensado mejorar el bienestar de la humanidad por medio del Proyecto de la economía, es una forma de desarrollo fundada en el crecimiento económico, presentando los siguientes resultados:

- Desigualdades acentuadas por la competencia entre países y distintos grupos humanos.
- Progreso muy variado según país y región.
- Desigualdad en los excedentes productivos, teniendo una explicación, el disfuncionamiento de los mercados y desigualdad del sistema político mundial.

Debido a esta situación se demanda una educación que forme al individuo capaz de dirigir su propio desarrollo, se responsabilice de su destino, contribuya con la sociedad en la que vive, involucrando la participación voluntaria de todos los agentes de cambio (la escuela), considerando las opiniones en todas las esferas, respetando la libertad política y cultural.

Para el maestro de educación primaria cada vez es más imperativo hallar caminos concretos, desarrolle una educación democrática y humana, sin estar experimentando o tanteando resultados de lo que sugieren y de las aplicaciones personales.

Lo que ofrece la UNESCO, es una modalidad que ya se ha venido aplicando en algunas escuelas superiores, sobre todo particulares, “Escuela para la vida”.

Ofrece transmitir masiva y eficazmente mayores conocimientos teóricos y técnicos evolutivos y adaptados cognoscitivamente.

Como base de la competencia futurista, al mismo tiempo hallar y definir orientaciones contra las influencias de los medios comunicativos, conservar el rumbo del proyecto personal y colectivo, aprovechar y utilizar durante toda su vida las oportunidades que se presenten para actualizarse, enriquecer sus saberes y adaptarse a un mundo cambiante permanentemente.

Por lo que la educación debe estructurarse bajo cuatro aprendizajes fundamentales llamados “Pilares del conocimiento”, con la recomendación de la comisión de darle una atención equivalente, no importando el sistema de enseñanza estructurado.

La intención es que la educación sea para el ser humano como persona y miembro de una sociedad, experiencia global que dure toda la vida en un plano cognoscitivo y práctico.

## 5.- Cuatro pilares del aprendizaje.

5.1 Aprender a conocer. Permite que cada persona aprenda a conocer el mundo que le rodea para vivir con dignidad, desarrollar sus capacidades profesionales y comunicarse con los demás.

Sus finalidades son: El placer de comprender, conocer, descubrir, ejercitar la atención la memoria y el pensamiento, incrementar el saber, comprender el entorno, favorecer la curiosidad intelectual, estimular el sentido crítico y aprender la autonomía de juicio. El conocimiento se adquiere mediante un proceso que se da en toda la vida, se nutre de la experiencia, no debe considerarse como transmisión de prácticas rutinarias.

5.2 Aprender a hacer. Tiende a privilegiar las competencias específicas de cada persona, combinando la calificación adquirida durante la formación técnica y profesional, aptitudes para trabajar en equipo, capacidad de iniciativa, de asumir riesgos de comunicación, de afrontar y solucionar conflictos.

Este aprendizaje no debe limitarse al trabajo, debe satisfacer la participación en el desarrollo dentro de actores económicos, por lo que se debe adquirir una calificación social y una formación profesional.

5.3 Aprender a vivir juntos. Enseñar con educación, que enseñe la diversidad de la especie humana y contribuir a una toma de conciencia de la semejanza y la independencia entre todos los seres humanos, evitando conflictos o solucionarlos de manera pacífica, sugiriendo proyectos con objetivos comunes para superar hábitos individuales y valores como puntos de convergencia.

5.4 Aprender a ser. La educación debe dotar al alumno de un pensamiento autónomo, crítico y de juicio propio, para determinar por sí mismo lo que debe hacer en las diferentes circunstancias de la vida, conferir libertad de pensamiento, juicio,



sentimiento, imaginación para alcanzar la plenitud y ser artífices de su propio destino.<sup>14</sup>

Este contexto nos compromete como docentes a proyectar una nueva planeación de la enseñanza y lograr una nueva organización en la enseñanza, lograr el aprendizaje de los beneficiarios, en donde la forma de aprender del alumno será: Sobre un método de solución de conflictos, con una investigación acción y una interacción con todos (maestros, alumnos y otros), ser constructor de sus conocimientos significativos que partan de su mundo y manera peculiar de entender y comprender lo que hace, de acuerdo a sus condiciones concretas e intereses propios, experiencias y práctica social, valores y necesidades, nivel de desarrollo y estructuras intelectuales, etc.

La forma de enseñar del docente, como ya se indicó, será bajo un método de solución de conflictos, una investigación acción, métodos de proyectos con objetivos comunes, método escolar, una planeación estratégica, la interacción con el alumno, su conocimiento de éste a fondo en todos los aspectos, introducir al alumno a la tecnología actual. (Internet, computo, etc.)

Por lo tanto el rol del docente debe ser facilitador en la aprehensión del conocimiento, partir del mundo de significación del alumno y hacer corresponder éste con los contenidos programáticos de la currícula.

Al ser el alumno parte principal, se debe partir de ellos, presentar un lenguaje comprensivo, fomentar el conocimiento que tengan sobre cultura y espiritualidad, contribuir al desarrollo global de cada persona, propiciar que obtenga un pensamiento autónomo y crítico, con un juicio propio de sentimiento e imaginación, siendo todo esto, una herramienta para su desenvolvimiento en su vida activa.

---

<sup>14</sup> Estimación de la Comisión UNESCO, la educación debe ser una experiencia global y que dure toda la vida.

El rol del alumno será: Asumir los problemas del trabajo escolar, organizar, recopilar información, recrear métodos, construir explicaciones, trabajar colectivamente y con auto gestión, produciendo nuevas condiciones de entendimiento. Efectuar proyectos de trabajo, asumir compromisos, ser productor e inventor, aprender a comprender el mundo que le rodea y poder vivir con dignidad, teniendo el placer de conocer y descubrir, ejercitando la atención, la memoria y el pensamiento, experiencia y conocimiento de trabajar en equipo, tener iniciativa, asumir riesgos. Afrontando soluciones y conflictos, para obtener una calificación social y una formación profesional.

Una de las reflexiones es la siguiente:

- Cada día debemos pensar más en el porvenir que requerimos para planear a futuro buscando la transformación de la sociedad, acordes a los requerimientos sociales del momento. (Marcados por potencias mundiales, de las cuales seguimos siendo dependientes)
- Continuar investigando los caminos que nos lleven hacer realidad una vida de progreso y de bienestar para todos, que sea para toda la vida.
- Consolidar y rescatar elementos de valores de nuestra sociedad.
- Crear escenarios como herramientas para pensar y tomar decisiones.
- Aplicar los saberes y socializarlos con todos los que nos rodean, como son los cuatro pilares de la educación.
- Propiciar y mantener la pluralidad y vinculación de los conocimientos.
- Llevar la finalidad de ayudar a que las decisiones y las acciones del presente tengan perspectivas del futuro, ya que el futuro no existe mientras no se presente un imperativo ético o un avance tecnológico, lo que sí existe en todo momento, es el presente y el momento de la acción. No se tiene que hablar de ilusiones y especular, se trata de actuar en el momento actual, con entendimiento y comprensión del pasado y del presente, para tener una decisión de hacia donde caminar hacia el futuro.

Estos modelos descritos, son resultados del hecho de que el hombre es protagonista indiscutible de todas las acciones y cambios, por muy automatizadas que algunas se encuentren, teniendo como disciplina social la planeación estratégica y la administración con calidad, siendo su objetivo la organización con la práctica de proyectos y planes, posiblemente con estas herramientas podamos prevenir el futuro

La espera a nuestras dudas de una verdadera transición adecuada a nuestras grandes carencias y necesidades, será muy larga, de ahí que continuemos preguntándonos ¿Cuáles serán las alternativas para decidir la ruta adecuada que nos lleve hacia un futuro de un control total de calidad, planeado en todos los ámbitos y asumiendo el que nos corresponde?, ¿Tenemos los recursos y los medios para iniciar este cambio?, Con el objetivo de un mejor futuro para las nuevas generaciones. Cada día que pasa surgirán nuevas dudas e inquietudes.

La reflexión personal es, gran parte de los individuos estamos acostumbrados a preocuparnos, hasta llegado el momento y no antes de éste.

El grave problema que se nos presenta, es la preocupación de lo que se vive en el momento, más que el mañana, decimos que no es falta de interés por el futuro. Estamos acostumbrados a improvisar sin analizar ni planear, mucho menos preocuparnos por los resultados obtenidos o que se quieren obtener, se da por hecho que las cosas se ofrecen y se hacen muy bien y si no, el azar lo decide todo.

Varios estudios hablan de que el mexicano no cree en el futuro, en una sociedad desinteresada, apolítica, sin gusto por la información, etc. Los dichos populares lo afirman por ejemplo se dice “Ya dios proveerá”, “Lo que el cielo nos mande”, “Nadie sabe que pasará mañana”, “Mañana será otro día”, “Apenas estoy entendiendo este programa y ya me lo están cambiando”, ¿no sé si resultó efectivo o no?. (Maestros)

Se dice que el pasado nos agobia, somos producto de la improvisación, dando varios ejemplos en cada etapa histórica, política y personal, culpando siempre a nuestra idiosincrasia, al origen y carácter de cada cual como una herencia.

Varios estudiosos en las diferentes ramas como son principalmente estadistas, economistas, socialistas, etc., consideran que nuestra cultura no se ha desarrollado como elemento característico de la capacidad de previsión, ni en las Instituciones ni como país, siendo una deficiencia muy grave que se debe corregir.

Esta falta de cultura la retomo como directivo a nivel educación primaria, entendiéndola como un proceso que debe promoverse desde nuestro ámbito, alimentándose diariamente, en el que todos vamos ir aprendiendo.

Para la efectividad escolar en cualquier nivel, el punto clave es el liderazgo direccional, responsabilidad que ya se comparte, pero debe fundamentarse sobre una calidad en su dirección, aplicando los cuatro pilares educativos y considerando el postulado de la Comisión, referente al desarrollo del ser humano el cual debe ir desde el nacimiento hasta el fin de la vida.<sup>15</sup> Este postulado ya lo marca el segundo párrafo del artículo tercero del diario oficial de la Federación, dentro del proceso de educación, como proceso permanente en dos sentidos:

- a) Individualmente, la educación dura toda la vida, el hombre siempre debe estar educándose.
- b) Colectivamente, año con año nacen nuevas generaciones que requieren ser educadas.

El nuevo concepto que se tiene sobre la educación durante toda la vida, es la que permite ordenar las distintas etapas, preparar las transiciones, diversificar y valorar las trayectorias. A nivel primaria se busca ver a la escuela como organismo viviente de interacción continua pluricultural, intentando dar un cambio en los directivos que repercute en su totalidad (transformación de la práctica docente, consolidación de la nueva escuela urbana) bajo siete indicadores básicos, con el objetivo de obtener:

- Cabal sentido de sobriedad

---

<sup>15</sup> 30 de diciembre de 1945.

- La probabilidad y la equidad
- Prudencia, responsabilidad y ética.

Para poder aplicar con éxito estas estrategias de cambio, es conveniente ver a la planeación como herramienta de apoyo para la organización de las prioridades, estrategias, propósitos y actividades a realizar en un ciclo escolar.

La Planeación estratégica, una tendencia que sigue cualquier empresa ya sea chica o grande, introduce un nuevo conjunto de fuerzas y medios para tomar decisiones en una organización. Esta planeación sistemática considera a la empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, en donde la alta dirección puede ver a la compañía como un todo en lugar de tratar con cada parte en forma individual.

En el sector industrial o empresarial es indispensable esta planeación estratégica la cual propicia que los directivos puedan cumplir sus responsabilidades eficientemente, ofrece una estructura para la toma de decisiones en toda la empresa, mejora el desempeño de funciones directivas, ayuda a establecer prioridades adecuadas, son canales de comunicación donde se habla el mismo idioma, etc.

Para poder iniciar un análisis y aplicación en la formación de una cultura de Planeadores con Control de Calidad Total, nos remitimos al documento del Método Deming, escrito por Rafael Aguayo, tema principal de este ensayo, refiere el nombre al Dr. W. Edwards Deming, experto en control de calidad, conocido dentro del ámbito industrial y reconocido mundialmente como un experto en estadística.

El control de calidad nació en una de las principales Instituciones de EE.UU., la Bell Telephone Laboratories, siendo dirigido por el físico Walter A. Shewhart, amigo y socio de Deming, sus investigaciones fueron aplicadas a la fabricación y línea de servicios de la empresa, siendo admirado mundialmente por su nivel en el servicio inigualado.

## 6.- Biografía de William Edwards Deming.

El doctor William Edwards Deming nació en Sioux City Iowa en 1900, su primer hogar fue en Powell, con una infancia muy precaria, a los 12 años empezó a trabajar y a pesar de su estado económico ingreso a la Universidad de Wyoming en 1917, graduándose en 1921, como Lic. En Ciencias Físicas en 1924, recibiendo el Master en matemáticas y Física

Por su distinción en sus estudios, le propusieron a la Universidad de Sale, beca y empleo como instructor. En 1928 obtuvo el doctorado en Fisicomatemáticas, su experiencia la fue tomando gracias al trabajo que desempeñaba durante los veranos en las fábricas de la Western Electric Hawthorne en Chicago. Realizó investigaciones sobre transmisiones telefónicas, estando siempre en contacto con numerosos científicos en el área matemática y estadística, como Walter A. Shewhart, reconocido como el creador del control estadístico de calidad.

También ofreció conferencias especializadas en matemáticas y estadística, pero principalmente de métodos estadísticos por ejemplo en:

- Escuela de graduados de la National Bureau of Standars (1930 a 1946)
- En la escuela de graduados del USDA.

En 1938 escribió treinta trabajos científicos, la mayoría sobre propiedades físicas de la materia

En 1938 publicó un libro sobre las cuatro conferencias de Shewhart en el USDA, sobre el método estadístico desde el punto de vista del control de calidad.

En 1980 volvió a escribir, al volverse a editar el trabajo antes citado siendo Deming quien escribió la nueva dedicatoria y el prólogo.

Sus trabajos científicos cuentan más de ciento setenta, adicionalmente siete libros de texto e incontables artículos.

En 1946 dejó la oficina del censo y se estableció en forma privada como asesor en investigaciones estadísticas, impartiendo cursos en la Escuela de Graduados en Administración de empresas, en la Universidad de Nueva York. Como asesor del

Ministerio de Guerra visitó Japón por primera vez (1947), regresando varios años más tarde.

Fue en Japón donde se Instituyó el premio Deming en diciembre de 1950, recibiendo Deming la medalla Shewhart, que ofrece anualmente la Sociedad Americana de Control de Calidad.

En 1980 el informe oficial de la National Broadcasting Company con el título “Si Japón puede, por qué nosotros no”, destacando lo realizado por Deming en la transformación económica de Japón, despertando curiosidad de ejecutivos Americanos que no estaban al tanto de su contribución a la gestión y calidad.<sup>16</sup>

#### 7.- La teoría del método Deming.

Estas teorías son perfectas y rigurosas, tienen aplicación en cualquier ámbito inclusive en el aspecto de vida.

Principios.

Dentro de éstos está la eficiencia gerencial de calidad, formulando predicciones referente a la gestión eficiente. Determinó esta eficiencia, en la forma de llevar la gestión, opinando el autor la gran dificultad que se tiene en las decisiones de los directivos, al no asumir su responsabilidad de acuerdo a la materia, siendo un problema frecuente, tanto en el sector público como privado. (Afirma que los métodos no son los más importantes, sino las deducciones y predicciones)

La mayoría de los gerentes no tomaban en cuenta la relación directa entre calidad y ventas, calidad y productividad, calidad y ganancias, calidad y posición competitiva.

El impulso crítico que se dio hacia una alta calidad, ocasionó la disminución en el porcentaje de fallas y los costos bajaron, de acuerdo con la teoría de Shewhart y

---

<sup>16</sup> AGUAYO Rafael, “El método Deming”, Martínez Araujo Roberto en Control Total de Calidad, Antología, p.309.

Deming, cuando mejora la calidad, los costos bajan y la productividad se incrementa, estando la calidad y la productividad constantemente mejoradas.

En la práctica del ámbito educativo de nivel primaria, se intenta trabajar en un escenario de comunicación entre docentes y directivos sobre las prioridades educativas, fomento de conductas, actitudes, valores, mejoramiento de los espacios escolares, Consejos Técnicos y vinculación con la comunidad. Las opiniones, puntos de vista y la experiencia de los directivos y docentes, son consensuadas y encaminados a la formación y aprendizaje, de las necesidades prioritarias de los alumnos de cada escuela, se busca la consolidación de una escuela urbana.

La aproximación hacia un modelo ideal, industrial o empresarial, se considera que cuando mejor es el resultado y cuesta menos manejarlo, el consumidor siempre percibe la calidad, aún cuando se tenga la misma satisfacción en la comparación de los productos. (Línea de producción)

Una de las características más importantes de la calidad es, la seguridad de su funcionamiento, tiempo de vida útil y la facilidad de uso, cuando se da la uniformidad se puede aumentar y bajar los costos en cada producto o servicio.

Esta calidad se puede alcanzar cuando el personal se siente seguro y contento con la tarea que realiza.

En el ámbito educativo la calidad es subjetiva en todos los niveles, a pesar de que se cuenta con indicadores que informan niveles académicos de alumnos y maestros, teniendo referencia entre escuelas, zonas, sectores.

Esta teoría considera 4 postulados importantes:

7.1.- La calidad y los costos, ambos se pueden mejorar permanentemente.



7.2.-La calidad, su significado cambia, tradicionalmente se confundía con materiales exóticos, ahora se comprende considerando lo que opina el consumidor (uniformidad de la calidad).

7.3.- La variación como fenómeno natural

7.4.-La cooperación como elemento decisivo, conduce a la mejora.

Si observamos el plano educativo, la competencia se da en algunas escuelas particulares, suponiendo un servicio mejor que las oficiales. En la escuela oficial se ha, aplicado la gestión sin una planeación formal, elaborada únicamente como un requisito administrativo.

Se están manejando información permanente a directores, docentes y padres de familia, con herramientas estadísticas, permitiendo que todos conozcan lo que está pasando, se intenta que esta información baje a los alumnos también.

Los dos autores ya mencionados presentan un ciclo de mejora sostenido, constando de cuatro etapas:

- Planear un cambio de lo que se intenta mejorar.
- Llevar a la práctica el cambio a pequeña escala.
- Comentar los resultados.
- Análisis de los resultados y lo que se ha aprendido del cambio.

Este ciclo se repite una y otra vez

Existen tres caminos para que una compañía cambie:

Primero, Una presión que puede ser ejercida desde fuera, manera en que actúan la mayoría de los directivos, recompensan los méritos y castigan la baja productividad, esto opera sobre el cuerpo pero no sobre la mente.

Segundo, Consiste en cambiar y transformar formas de trabajo, con las mejoras intenciones, la mayoría de los ejecutivos, directores y políticos aceptan la calidad y sienten que lo están haciendo.

Tercero, Todas las propuestas para mejorar exigen mayores esfuerzos, donde todos deben rendir al máximo, esto requiere de un personal responsable de su tarea.

Los cuatro postulados de los autores son factibles de ser aplicados en el nivel educativo, estando ya presentes en algunas escuelas, prácticas que algunos directivos están experimentando.

La presión que se tiene para el cambio, como ya lo indiqué, es la competencia entre algunas de las escuela particulares y oficiales, existiendo lo que Deming no acepta, el estímulo por su mejor actuación a docentes y apoyos a la educación, no dando el resultado requerido, existen en la mayoría de las escuelas fallas en los compromisos del personal, en su participación y actitudes.

El autor opina que para la transformación se debe tener un punto de vista diferente, librarse de los hábitos de gestión de hace cuarenta años y que solo se logra volviendo a formar al individuo.

Esto representa que las personas deben trabajar a gusto, vivir sin temor, con entusiasmo por su tarea y lo que se debe cambiar es el castigo a las diferentes formas de audacia o espontaneidad, no tratar al personal como niños, criminales o máquinas y se proponen catorce puntos para transformar el estilo de gestión, algunos de éstos son:

Crear un propósito constante sobre mejorar el producto, Adoptar la nueva filosofía, Dejar de confiar en el control masivo para obtener calidad, Perfeccionar constantemente el sistema de producción y servicios, etc.

Una de las tareas principales de los directivos es:

- Impulsar el sentido y alcance del sistema educativo, creando condiciones necesarias en la orientación para que se incorporen en forma natural al trabajo diario de los docentes.
- Fomentar y colaborar en la institución de facilitar “el saber hacer” o “el aprender a aprender”, así como los cuatro pilares.
- Monitorear e interpretar el análisis de los problemas prioritarios y que repercuten en la calidad de la educación.
- La ayuda necesaria a los problemas que enfrenta cotidianamente las escuelas.
- Promover e impulsar el cambio de estado de ánimo conformista, rutinario, desinteresado, indiferente etc., a otro más activo.
- Conciliar las reacciones, creando un clima armónico y convivencia positiva.

#### 8.- Filosofía del método Deming.

Su filosofía está enfocada al requerimiento de la producción de organizaciones, bienes y servicios, ayudando a la humanidad a vivir mejor, como una razón de ser de una empresa, por lo tanto es humanista.

Crear un propósito para mejorar los productos y servicios, con el objetivo de llegar a ser competitivos, la consolidación de la empresa y proporcionar empleos.

Cuando se ofrecen productos y servicios cada vez mejores, la organización consigue la lealtad de los consumidores, el punto de vista del autor es que los ingresos reales son generados por los consumidores leales y no únicamente por los clientes satisfechos.

Una compañía que mejora permanentemente la calidad de sus bienes o servicios mejora su productividad generando consumidores leales, considerando a éstos el motor que hace crecer la participación en el mercado, como el crecimiento de

márgenes de beneficios, elevación de ingresos, valor de las acciones, mantener una fuerza laboral estable y satisfecha y generar más empleos.

#### 9.- Control total de calidad.

Es un sistema eficaz para el control de la administración misma, se encuentra respaldos por la organización y función de la gerencia, donde participan todas las divisiones de una industria o empresa, todos los individuos deben estudiar, practicar y participar, por eso se le llama integrado estilo japonés.

Es un método basado en que el fabricante debe desarrollar, producir y vender artículos que satisfagan necesidades de los consumidores, presentan varias ventajas, una de ellas, es que son empresas con salud y carácter corporativo y con crecimiento sostenido.

Sus metas a nivel gerencial son del personal, de la calidad, precio, costo, utilidad, en cantidad y plazo de entrega.

Las metas administrativas son alcanzadas con técnicas y herramientas de control de calidad, dividida en dos categorías, las técnicas propiamente dichas como la física, matemáticas, ingeniería, etc. y las técnicas de control, como son los métodos estadísticos, estudios de tiempo, de movimiento, encuestas, etc.

El objetivo básico de la empresa debe ser el control de calidad, el autor recomienda no confundir las metas con las herramientas, es decir, los medios para alcanzar las metas, ni los objetivos con las herramientas ya que se estudian ambas técnicas como un medio para servir a la sociedad, a la nación o al mundo.

## 10.- Historia del control total de calidad.

La segunda guerra mundial fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro de control, a diversas industrias en EE.UU., (Dr. W. A. Shewhart), La reorganización de sistemas productivos en este país ya no cumplía las exigencias del estado de guerra, por lo que se utilizó el control de calidad, para producir artículos militares a bajo costo y en gran cantidad.

Este sistema fue desarrollado también en Inglaterra, estimulando los avances tecnológicos, Japón en ciertas áreas utilizaba el método Taylor, este método exigía que los obreros, siguieran especificaciones fijadas por los especialistas, era un enfoque moderno, dependía de la inspección, más no era para todos los productos.

Japón en esos días competía en costos y precios, en calidad, se encontraba en la época de productos baratos y malos, su comunicación telefónica estaba muy mal por lo que EE.UU. impartió enseñanza a esa industria, introduciendo su método sin modificaciones apropiadas a ese país, creando algunos problemas pero con resultados prometedores, tomando medidas para educar a la industria.

Fue un sistema en que la participación era estrictamente voluntaria y no por orden del gobierno, la empresa pedía la inspección de sus productos, al pasar era libre de colocar o no la marca NIJ, que identificaba su aceptación.

En ese período se estableció el sistema de normas nacionales y en 1945 se formó la Asociación Japonesa de Normas y enseguida el Comité de Normas del Japón

Kaowishikwa, narra su encuentro con el control de calidad, catalogándolo como una revolución conceptual (Estilo Japonés), cuando el control total de calidad, es adoptado por la empresa puede contribuir a mejorar la salud, se nota su importancia cuando la industria progresa se eleva el nivel de la civilización.

Se realizaron varios estudios de muestreos, tomando como base los datos del control de calidad, llegando a llamarse “Gerencia por hechos y datos”.

El control del proceso de fabricación se realizó en el proceso mismo, dejando de producir artículos defectuosos, continuando el concepto esencial, siendo necesario controlar los procesos relacionados con el desarrollo de la planificación y diseño de nuevos productos, con el programa de control de calidad más amplio.

Fue necesario la participación de todas las divisiones de la empresa y empleados. En la tercera fase se discutió el mercadeo, ya que es la ventana por donde se escuchan las opiniones de los consumidores, solicitando se les escuche desde el inicio de las primeras etapas de planificación del producto, para que responda a las verdaderas necesidades del consumidor.

Responde a la solicitud del consumidor ya que desde la primera etapa, está la garantía de calidad que se aplica.

El requisito es que el control de calidad se aplique con la participación de todas las divisiones y empleados, la convergencia de estas dos tendencias, da origen al control de calidad en toda la empresa, característica de Japón.

Para que se cumpliera la característica del Control de Calidad, los trabajadores recibieron educación sobre control de calidad, ya que son los que elaboran los productos, los trabajadores en equipo con los supervisores deben hacer bien el producto, para que progrese el control de calidad. Para lograrlo se tuvo que educar con cursos a ambos, iniciando por medio de correspondencia, en estos estudios se hizo hincapié en: el voluntarismo, auto desarrollo, desarrollo mutuo y participación total.

La Calidad Total es una cultura o revolución organizacional que involucra a todos los integrantes del proceso y gracias a la educación permanente, provoca una mejora

continua, en todos niveles para satisfacer al cliente, más allá de sus expectativas al ofrecerle productos y servicios de alta calidad, a precios competitivos y con servicio óptimo <sup>17</sup>

Calidad es lo que el cliente espera, es decir, un producto duradero, resistente, práctico, idóneo, precios competitivos, accesibles, etc., que va a satisfacer al cliente.

Esta cultura se puede adaptar a todo tipo de organización, producto o servicio, para llegar a ser directivos de calidad total es necesario enfrentar el reto de ser un líder transformacional.

Existen diferencias entre las actividades de control de calidad de Japón y EE.UU., principalmente, las características socioculturales de cada país.

Analizando el control de calidad de EE.UU., se caracteriza por:

- 10.1 Un control de calidad de toda la empresa, donde todos participan.
- 10.2 Educación y capacitación en control de calidad.
- 10.3 Actividades de círculos de control de calidad.
- 10.4 Premio de aplicación.
- 10.5 Uso de métodos estadísticos.
- 10.6 Actividades de promoción del control de calidad a nivel nación.

Los principios del control de calidad, consideraron, los que asumió Carlos Gómez Palacios (Director de servicios de mercado de Colgate Palmolive)

- Es compromiso de todos los integrantes de la organización y de la alta dirección.
- Programa de educación permanente a todos los niveles para alcanzar la cultura.
- Compromiso de que el control es responsabilidad de todos.

---

<sup>17</sup> FOHRI Irene, “Ejecutivo de calidad total”, Martínez en Araujo Roberto, Control total de calidad, Antología, p. 21

-Supervisión que facilite la participación, integración, orientación, comunicación interpersonal.

- Satisfacer al cliente.

La innovación es esencial en la vida y no es tan difícil como se cree, la dificultad no está en la innovación misma, sino en que uno quiera o no innovar. Al examinar los inventos de verdadero mérito, se observa que, aunque la mayoría de ellos se basan en ideas muy simples, sus resultados son notables, la prueba la tenemos en la nueva revolución en el ámbito empresarial, arriba descrita.

Lo que se analiza en este trabajo, nos da la pauta para iniciar a preguntarnos e investigar, situaciones como: ¿Podemos hacer un cambio para mejorar?, ¿Me estoy esforzando al máximo posible?, ¿La situación actual de desempeño propio, es la mejor?. Preguntas que pueden ayudar a sondear dónde y cómo estamos, para estimular la creatividad latente.

La formación de muchos maestros, no ha sido, con las mejores alternativas o dotada de herramientas adecuadas para afrontar los retos actuales.

Como directivos se nos presentan cotidianamente situaciones en las que hay que decidir con prontitud y exactitud, siendo la toma de decisiones importante no solo en los negocios, sino en cualquier ámbito cuando se es líder, siendo importante en nuestro caso, a lo largo de toda nuestra vida y área de desempeño.

Siempre estaremos presentes ante épocas de cambio, las cuales causan angustia, tensiones, resistencia, etc., lo que significa que depende de cada uno de nosotros atrevernos a propiciar cambios, afrontar y asumir lo que se presente, con actitud de recibir una oportunidad y no como amenaza, con una planeación de calidad total.

La información, invitación y sugerencias que nos presentan los últimos temas de esta antología de control total de calidad, pueden rescatarse para ser consideradas en el



área educativa, por ejemplo: Un ejecutivo o directivo debe manejar los principios de calidad total, antes mencionados.

El cambio es inevitable, por lo que hay que propiciarle. Se da en todos los niveles, en diferentes grados llega a tener repercusiones. No se debe manejar, sistemas, procedimientos, métodos, tecnologías, políticas, actitudes, comportamientos y normas obsoletos, por lo que hay que ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza, tener habilidad de evaluar cualquier modificación y responder con decisión y prontitud a ellos.

En cuanto a la resistencia al cambio existen opiniones de que ésta se debe a lo que piensan las personas que están en este caso, por ejemplo:

- Si están satisfechos en la posición que presentan.
- No sentir la necesidad del cambio ya que no les interesa.
- No se tiene conocimiento para aceptar y efectuar un cambio.
- Temor al resultado del cambio.
- Pensar que el cambio forzaría a trabajar más de lo usual.

Conocer las causas de la resistencia ayuda a detectarlas y buscar estrategias para atacarlas.

Este fenómeno es muy característico en el ámbito educativo, siendo a veces tarea imposible con docentes, directivos o apoyos a la educación, tratar de convencerlos, al grado de sentir impotencia, a pesar de las terapias educativas constantes a las que se asiste.

Se enfoca a la educación y comunicación, se emplea cuando no hay información o es deficiente junto con los análisis, las ventajas, si se convencen, ayudan a aplicar el cambio, su desventaja, tomar un proceso largo para el cambio.

La participación y compromiso, se aplica cuando no hay información para diseñar el cambio y cuando existe alguien con poder para evitar el cambio, la ventaja es que hay un compromiso que se debe poner en práctica, la desventaja, se lleva mucho tiempo si los participantes realizan cambios inapropiados.

“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”<sup>18</sup>

Para asumir las responsabilidades de este tipo de planeación estratégica con control de calidad total, se requiere la participación de todos los que formamos equipos educativos en cada Centro Escolar, Zona, Sector, etc. Esta forma de planear es elemental como estrategia formal que ayude a directivos a organizar su trabajo organizar el camino para diseñar e implementar propósitos y actividades, adaptándolo a las necesidades de cada escuela, como una forma de previsión.

Considerar y adaptar, algunos de los catorce puntos para la transformación en el estilo de gestión que sugiere Deming, por ejemplo:

- Crear un propósito constante hacia la mejora del servicio.
- Adaptar algunos aspectos de su filosofía, Estar concientes de la modernización y sus retos, asumir responsabilidades y el liderazgo correspondiente para el cambio.
- Perfeccionar constantemente el servicio para mejorar la calidad.
- Desarrollar el liderazgo.
- Eliminar el eslogan.
- Derribar barreras.

Variadas sugerencias que requieren atrevernos a sugerir y aplicar, por ser factibles de adaptación en la tarea educativa.

---

<sup>18</sup> ibíd, p. 27

Entre otras están los catorce procesos directivos que sugiere Bower, por ejemplo:

- Desarrollar conceptos, ideas y planes para lograr objetivos con éxito.
- Establecimiento de metas, Decidirse a lograr metas en plazos cortos y de menor alcance que los objetivos.
- Establecer políticas, decidirse sobre planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales y llevar a cabo las estrategias.
- Planear la estructura de la organización, desarrollando el plan de organización y sus enlaces.
- Proporcionar información controlada
- Motivar al personal

Contestando preguntas claves, aclarando las oportunidades y peligros futuros, siendo un estímulo al desarrollo de metas apropiadas a las necesidades, debe considerarse lo que más apoye a los requerimientos de la persona, escuela, y a la resistencia como una reacción humana.

El conocimiento debe construirse y el docente ser facilitador para el logro de una escuela efectiva, siendo varios elementos, el centro de la actividad escolar como es la enseñanza aprendizaje, los propósitos, las expectativas, objetivos y acciones que se deben trabajar en forma colegiada.

La aplicación de esta planeación estratégica con calidad, puede tener las bases de intervenir en nuestro futuro y no se piense y decida en otras instancias, crear conciencia política, e iniciar la prevención en la planeación.

## TEMA

### IV

#### EDWARDS DEMING Y SU APORTACIÓN A LA EDUCACIÓN

Este autor en primer lugar critica las prácticas escolares, como son: las calificaciones por letras, las clasificaciones forzadas de alumnos, maestros y escuelas, los premios y producir cuadros de ganadores y perdedores, los agrupamientos por habilidades, etc., se opone a las formas de competencia, considera que es un mal de las organizaciones.

Sus ideas sobre la educación y la escuela, la extrapolación lógica de guía práctica, rechaza algunas prácticas comunes que se aplican en las escuelas, las cuales en lugar de ser, forma necesaria de vida deberían ser una “Cooperación”, por ejemplo:

- Las calificaciones que desalientan la educación.

Destruyen el goce innato del niño puro y natural, Glasser, opina que producen más fracasos en los alumnos, pues llega a ser el fin y total de la educación, adquiriendo la posición de equivalentes morales, el alumno se enrola en cursos superficiales cuando se interesan en ganar buenas calificaciones.

- Clasificación de alumnos y maestros en forma artificial como es la curva en forma de campana y la que existe entre escuelas o maestros por méritos u otros aspectos.

Deming se basa en el principio de la carencia artificial, en la industria y en la escuela, con la calificación y clasificación que se aplica en las escuelas, opinando que no hay escasez de buenos alumnos y personas ya que no hay razones para que todos los alumnos estén en primer lugar

Los exámenes son útiles para probar la actitud del niño en su vida social, revelan como se comporta el lugar en que se presta el servicio educativo.

- Los premios al rendimiento y cumplimiento de un trabajo.
- Concursos o competencias (Menos los juegos), que se aplican en la escuela como modo insidioso de producir ganadores y perdedores.

Son catalogados como malos porque se condiciona al ser humano a fracasar, en lugar de visualizar una visión ganadora, esta competencia interna lleva a la suboptimización e invalida y acaba con la organización.

Varios autores están de acuerdo con Deming en la forma cooperativa de organización social. “El educando es un individuo social y la sociedad es la unión orgánica de individuos”<sup>19</sup>. Para Deming el concepto de comunidad y en el aspecto gerencial se debe ayudar a la gente a verse como componentes de un sistema por lo que al niño se le debe estimular y controlar en su trabajo en su ámbito de vida, en su comunidad.

En la teoría de la correspondencia, se dice, “La sociedad es desigual en la distribución de la riqueza y poder”<sup>20</sup>. Los críticos opinan, esta idea se reproduce en las escuelas, al clasificar ganadores y perdedores. Siendo el sistema la causa del fracaso de los alumnos, así lo requiere al justificar las equivocaciones, no hay sitio en la sociedad para que todos ganen, es la escuela la que legitima este fracaso, así mantiene el sistema existente de privilegio socioeconómico.

Los educadores aceptan que las prácticas de la educación son neutrales y las causas del fracaso escolar son los propios alumnos y la familia (Deficiencia educativa y social).

---

<sup>19</sup> FENWICH W. English, HILL John C., “Calidad total en la educación” en Martínez Araujo Roberto, La Calidad Total aplicada a la educación, Antología, p 3

<sup>20</sup> ibíd., p 6

Deming no acepta los incentivos económicos por que se alejan de la cooperación y comunidad. Critica las metas educativas de EE.UU., sus metas carecen de medios que las identifiquen para realizarlas, los discursos políticos sobre metas no fundamenta con qué medios realizarlos, los lideres y trabajadores están ligados a un status y lo único que puede ayudar es la intervención externa, afirmando que las transformaciones de las organizaciones no puede hacerse sin el conocimiento y la teoría.

El cambio tiene que estar relacionado con una estructura teórica, en esta postura se tiene que renunciar a las opiniones de sentido común, de los beneficios de la competencia, recomendando el autor, fomentar una atmósfera de alegría al aprender.

Deming no aborda los temas de los programas ni los conocimientos que se deben enseñar en la escuela, pero da por hecho que de acuerdo a su punto de vista y críticas, se debe apoyar una enseñanza de conocimientos de bajo grado, núcleos experimentales que surgieran como resultado de la cooperación, disposición de métodos de instrucción. Todos los alumnos serán ganadores, los dotados recibirán canalización fija, es decir, un diseño de escuela en que todos los niños sean ganadores (Transformación completa de la escuela), reconocer la diversidad cultural llamándolos, Sitios de Aprendizaje.

El sitio de aprendizaje que recomienda Deming, no debe llegar a ser como la escuela vista actualmente, es un lugar, pero no una Institución, siendo el cambio una transformación a fondo y no una manipulación de la posición.

1.- La escuela como el sitio de aprendizaje.

Las escuelas actuales, son construidas sobre principios de restricción y control, "Cualquier esquema educativo no es multiplicar la mediocridad, sino tener lo que

Huxley llama máquina captadora de capacidad”<sup>21</sup>. Son apreciaciones de las escuelas tradicionales, donde escogen jóvenes listos y se les educa eficientemente.

El reto de Deming hacia las escuelas tradicionales, es ponerle fin al proceso de selección y las prácticas donde formaron artificialmente ganadores y perdedores en escuelas modernas norteamericanas, opinando que el concepto de escuela debe transformarse a sitios de aprendizaje, gira el concepto hacia suposiciones internas del niño como su propio creador de sentido.

Los niños necesitan consejos, guía, aliento, disciplina y amor, sin forzarlos a aprender, considerando el aprender, como la noción de divertido y placentero, valiendo la pena en sí mismo.

El concepto de maestro es sustituido por el de consejero de aprendizaje, parecido al del padre como clase especial, consejeros amorosos, vigilantes y tiernos, comunicando sus expectativas a los alumnos sin ningún programa escrito, sin exámenes finales, calificaciones, informes, canalizaciones o graduaciones.

La construcción de los temas y expectativas, deben tratar de ser una extensión de lo mejor del hogar, donde surgen niños creadores, cariñosos y enérgicos, no necesitan ser domados con reglamentos escolares, siendo el ejemplo los hogares donde aprenden a hablar, comer, caminar, etc.

En los sitios de aprendizaje, cuando los alumnos, llamados aprendiz, llegan por primera vez, se le grava su voz (Impresión), en un ordenador por medio de los mandos, hablando o cantando al sistema de voz, para que se pueda ir ajustándose al patrón hablado y al acento del niño, más adelante se harán grabaciones personales de relatos y de sus actividades.

Esta actividad elimina la alineación, que los aprendices de diferentes culturas sienten con frecuencia al entrar a las escuelas, culturalmente dominantes.

---

<sup>21</sup> ibíd., p 27

A los padres se les explica el programa, como un juego integrado de temas (Exploración, creación y llegar a ser), estos temas que dan legitimidad a sus primeras etapas del niño, enfoca el jugar y motivar como resultados de la actividad humana, llamada conducta, búsqueda o exploración.

La fase de creación le ayuda a acentuar las cualidades creadoras y expresivas del desarrollo temprano, que se atrofian con el control.

Presentan dos cursos exteriores:

1.1.- El primero se llama Inteligencia, se aplica la interacción social, se lleva mediante ejercicios, juegos, acertijos, encuestas y sucesos que se evalúan y se observan, se nivela, se aplica el apilamiento y perspectivas del niño, y debe asistir el padre o tutor. Se ejercitan formas diferentes de inteligencia, por medio de actividades y sucesos.

1.2.- El segundo es Vida Social, cada niño se convierte en miembro de una familia escolar, extiende sus habilidades, el efecto de compartir y preocuparse de los demás, cada niño escoge un niño mayor y uno menor, los cuales serán sus hermanos y amigos, así la vida social se hace funcional y centra sus actividades en estos centros de aprendizaje.

El maestro es el consejero del aprendizaje, la enseñanza esta dominada por el concepto del maestro que recibe del niño con su iniciativa e indicaciones para el aprendizaje, espera la actividad del niño para responder apropiadamente.

Presentan experiencias los niños a mediana escala, formada por tres temas de acción: Elegir, actuar y crecer, tomando mayores responsabilidades en la planeación de sus aprendizajes, con los padres, consejero de aprendizaje, otros maestros y el mentor. El concepto del programa esta en desarrollo constante.



Las de alta escala presentan tres temas: Producción, decisión y conducción, esta escala comprende las etapas de hacer y usar materiales y servicios en campos vocacionales y sociales.

El Consejo de Aprendizaje supervisa el desarrollo del aprendiz encausado a un consejo de maestros, padres de familia, continúan con estudios y graficaciones para entender las necesidades y efectos de las actividades del sistema de aprendizaje. No se hacen pruebas y se da calidad a las actividades.

Presenta el enlace entre la comunidad: Hogar y negocios, el hogar es el ambiente original del aprendizaje, es cálido, da facilidades, proporciona experiencias de aprendizaje con el lenguaje, los valores, la cultura y el carácter personal.

Sustituye la supervisión, por considerar una forma arcaica de control externo y manipulación de la enseñanza, se centra en el Consejo Técnico Escolar, dando énfasis a la calidad, todos son aprendiz y nadie es supervisor, ningún maestro dirige, domina o controla un programa mono cultural.

El aprendizaje reflexivo, siendo el aprendiz quien hace estas observaciones regulares sobre sus actividades, a intervalos entra en el análisis de su trabajo, cada relato es una reflexión personal, y pueden ser cambiados en cualquier momento, formando bitácoras, diarios, apuntes personales y portafolios de sus obras.

Compila un libro de lo aprendido incluyendo cuando menos un relato de una página, referente a un punto notable o experiencia significativa de cada miembro de la escuela.

Los relatos se leen y discuten con regularidad para determinar qué principios de aprendizaje significativo han representado, colectivamente son los principios de aprendizaje sobre lo que se reconstruye y mejora el sistema de aprendizaje, llamada meta narración.

La técnica para aprender la visión y los principios de la escuela y tener al consejero de aprendizaje en constante estado de reconstrucción, en el momento de entrevistarlo para darle el empleo, le solicitan que revise el libro de aprendizaje, el grupo de principios y que escriba un relato de aprendizaje personal para el libro

Las formas temporales y espaciales se refieren al aspecto dominante de las escuelas, con salones como pequeños cubículos, los muebles y la arquitectura preservan la psicología de la escuela, como sitio de dominación y sumisión.

El aprendizaje se encuentra subordinado, a partir del tercer año se borra la alegría de aprender y en su lugar esta el aburrimiento, tedio, sufrimiento, con lapsos de monotonía, repeticiones, memorización de conveniencias y tensiones como parte de la vida escolar.

El control suprime lo que es natural y espontáneo de la vida, se aplica desde afuera, las reglas se vuelven un fin en sí mismas y son para: Alinearse, participar, caminar, hablar escribir jugar y hasta para saber cómo, cuándo y donde aprender.

Sus actos naturales del alumno son mutilados, al grado que los niños se ven a sí mismos fracasados, inadaptados e indeseables, ante el mundo hostil hacia ellos.

En sitios de aprendizaje activos, existen formas menos permanentes y flexibles, sin la ideología de control, con flexibilidad para moverse y facilitan la espontaneidad, son centros de interés de varias clases y grandes espacios abiertos, que puedan armarse y desarmarse, sin ser objetivos curriculares más bien escenarios.

La idea central es eliminar la cultura controlada actual, retener la alegría de aprender, eliminar la dominación de la enseñanza, ser escuela liberadora, verse como estos sitios de aprendizaje, como la palanca estratégica del cambio social, quitar la segregación escolar, la hegemonía cultural en forma de conocimiento.

Se encuentran dentro de un programa pluricultural, sirve para democratizar el mercado de estudiantes de culturas diferentes y a la vez se reemplaza el androcentrismo en la escuela.<sup>22</sup>

También la escuela reproduce a la sociedad, inventa formas de inclusión y exclusión y prácticas curriculares, los sitios de aprendizaje o trabajo tendrían que tomar mitologías significativas que están incrustadas para proteger y extender las escuelas tal y como son. Para ello los educadores tendrán que reconocer que la forma dominante de la escuela abarca una ideología específica política y socioeconómica que se hace pasar por natural y no como artificio social.

La misión central del sitio de trabajo es expresada como: “Cualquier programa viable de reforma educativa debe retomar a las escuelas en su tarea primaria, que es imponer una educación crítica al servicio de la creación de una esfera pública de ciudadanos que pueda ejercer el poder sobre su propia vida y en especial sobre las condiciones de adquisición del conocimiento”.<sup>23</sup>

Se presenta la transformación educativa como una reestructuración, pero ésta significa el paso hacia la administración de base en el sitio o la potenciación del maestro, implica que se pueden dejar tal como están algunas cosas y seguir adelante.

La transformación lo toca todo y lo cambia todo en la escuela, con tablas que marcan implicaciones del desplazamiento de escuela a sitio de aprendizaje, filosóficas, psicológicas, pedagógicas, psicosométricas y de programa.

Se fomenta la reflexión en la acción, la transformación de los sitios de aprendizaje, exige la reflexión crítica de quien trabaje en ellos.

---

<sup>22</sup> ibíd, p 40

<sup>23</sup> ibíd, p 40

Significa ver lo que realmente hacen las escuelas, cuestionar lo que hacen, siendo necesario que alguien observe desde fuera y actué como mediador o guía o mediador entrenado que ayude a reducir la actitud defensiva del personal, lograr el consenso de una agenda de acción, para proceder al cambio.

2. – Propuesta de un modelo de aprendizaje para los sitios de aprendizaje de calidad total.

Existen tres ramas distintas de desarrollo en las personas: Disposición, Competencia e Inquisición <sup>24</sup>. Este modelo surge como un núcleo de desarrollo interno en cada persona, basado en la experiencia que se tiene a lo largo de la vida, el cual se desarrolla, cambia o se estabiliza. Es como una imagen interna que se presenta de acuerdo a los cambios de nuestro mundo, siendo el resultado de desarrollo de este núcleo interno las creencias que todos tenemos sobre nosotros mismos o sobre los demás, teniendo un contexto de recuerdos que llenamos y revisamos constantemente por medio de nuestra percepción o exámenes introspectivos.

Como seres humanos tenemos potencial para fabricar y construir fuentes de competencia, con un estilo propio para hacer frente a toda situación de nuestra vida nueva o revestida, formando con esto el programa interno de nuestra experiencia, siendo cierta en cada etapa de nuestra vida y a lo largo de ésta.

Este modelo representa una propuesta de campo unificado que apunta a las visiones múltiples de conocimiento, la verdad, el cambio y la relación del individuo con la sociedad, por lo que explica:

- La naturaleza múltiple de la experiencia humana.
- Su aparente inconsistencia.
- Sus verdades múltiples.
- La naturaleza misteriosa e inacabada del ser humano.

---

<sup>24</sup> ibíd, p 49

## 2.1.- Orígenes biológicos del programa personal.

Esto ayuda a no tener únicamente la explicación científica ya que el aprendizaje es demasiado maleable, inacabado y hasta fantasioso, dice el autor, para que sea moldeado en piedra, haciéndolo mejor y más hermoso.

Para justificar lo anterior el autor menciona los orígenes biológicos del programa personal.

Se siguen ocho variables observables, hasta los doce años en los niños, después de que las acciones del infante recién nacido forman un todo, al continuar su desarrollo, pediatras y padres notan ciertas diferencias en sus respuestas, llamándolas: Fácil, lento para entrar en calor y difícil.

Las ocho acciones observables son;

2.1.1.- Nivel de actividad

2.1.2.- Ritmicidad.

2.1.3.- Distractividad.

2.1.4.- Aproximación y extrañamiento.

2.1.5.- Adaptabilidad

2.1.6.- Lapso de atención

2.1.7.- Intensidad de la respuesta a los estímulos

2.1.8.- Calidad del estado de ánimo

Estas acciones actúan como un todo y cada uno de ellos contribuyen a cuatro dominios: Dominio del yo, Dominio de la disposición, De la competencia y Dominio de la inquisición. Estos dominios forman el modelo de aprendizaje del Sitio de Aprendizaje del Control total de Calidad.

## 2.2.- Variantes en los individuos.

El modelo abarca todo y propone que no se enseñe nada aislado, ya que generalmente se enseña con relación a nuestro punto de vista, imagen, experiencias propias pasadas, con cierta habilidad para comportarnos, actuar, hacer, y cierta actitud positiva ante cada suceso de la vida. En este modelo se aprende cada evento con la interacción de todos y cada uno de los cuatro dominios, con las características siguientes:

### 2.2.1.- Dominio del yo

Se cree que este dominio esta formado en tres capas: yo expresivo, yo socializador y yo trascendente.

- Yo expresivo es el más temprano, menos definido socialmente, más básico o primitivo, que el dominio del:

- Yo socializador, en consecuencia es la capa del fondo.

- .- Yo trascendente es parte del yo interno que interviene en las causas más altas.

Los seres humanos somos netamente sociales, la identidad social es llamada muchas veces “Nuestro Concepto del yo”, ya que es la idea que cada uno tiene de sí mismo, esto es por las reacciones de los otros. Se dice que aprendemos actuar de manera altruista (primero nos atendieron y amaron quines están más allá de nosotros), el niño imitando e irradiando la energía del yo, aprende a ser confiado y humanitario, siendo un proceso que se repite interminablemente.

Respondiendo a este mundo humanitario el niño entra en sociedad en un fondo: De familia, comunidad, identidad étnica, valores políticos y normas, 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, gran

parte del impulso creador se debilita por el rol y las expectativas que nos impone el yo social volviéndose rutinarios.

El lado oscuro del impulso creador es la ira que se manifiesta como actividad destructiva, paradójicamente, la creación y la destrucción parecen estar unidas.

El educador para hacer posible la creación y recreación de la sociedad, por medio de niños educados, debe expandir el potencial creador del alumno.

### 2.2.2.- Dominio de la disposición.

Varios autores entre ellos Piaget, han descrito el desarrollo conceptual y moral, siendo similares las etapas de desarrollo como son:

- Primera etapa, el egocentrismo, como censor.
- Segunda, cuando ya los símbolos representan cosas, las personas buscan la autoridad como base de la conducta y acciones correctas.
- Tercera, se presenta cuando los individuos actúan en forma autónoma, flexible e innovadora, dependiendo de la situación, siendo las decisiones éticas.

La disposición se basa en: la extensión.

-La extensión de las experiencias y el aprendizaje pasado, ejemplo, observar, escuchar a otros, compartir, jugar, en una tarea o encuentro de aprendizaje, asegura un estado de disposición del niño más orientado, menos temeroso y mejor, cuando se le presenta un significado, está más dispuesto a buscar nuevas ideas, de acuerdo a la disciplina del tema,

Incluye apoyos ambientales para el niño (Condición física y social), en el ambiente de aprendizaje estarían las expectativas de éxito, capacidad de corregir riesgos y estar satisfecho con uno mismo.

El clima de aprendizaje se desprende del interés, el cariño y respeto. La confianza de corregir un riesgo, estudiar un tema, tener razón, y derivar un significado de la experiencia.

Las manifestaciones sobre la falta de disposición pueden ser: Enfrentarse a un medio social o de aprendizaje nuevo, la intención de influir en los demás, en la actividad de la enseñanza y retirarse del aprendizaje y su medio, los efectos de ésta, llevaron a los reformadores a enfocar la responsabilidad en el ausentismo, abandono de estudios y conducta destructiva.

### 2.2.3- Dominio de la competencia.

Es la capacidad interna para ejecutar una habilidad, intervenir en una acción, conducta o secuencia de acciones. Es mejorada por la habilidad innata, existiendo una habilidad adquirida, puede enfocarse y ser puesta en acción por el compromiso personal y fuerza de voluntad.

No es externa. Es repertorio interior del potencial para la acción.

Existen cuatro niveles:

2.2.3.1 Estado de incompetencia, Es un estado de desconocimiento o falta de competencia, El alumno puede no saber que le requiere habilidades, entra en el dominio de la disposición, ejemplo con modelado, demostración, imitación de las acciones de otros.

2.2.3.2 Conciencia de su incompetencia, el alumno entra en este nivel ya que está al tanto de su incompetencia, puede iniciar tareas específicas que le auxilien a aprender o un cuerpo de conocimientos que adquiera.

2.2.3.3 Conciencia de competencia, el alumno, puede poner en práctica una o más conductas organizadas para la maximación del aprendizaje, seguro, libre y sin demasiadas distracciones.

2.2.3.4 En el cuarto nivel, en el momento apropiado, pasa a este nivel de competencia, más alto en un contexto, estimulante, complejo e intrincado.



## 2.2.4.- Dominio de la inquisición.

2.2.4.1 Primer nivel de conocimiento social. El niño crea, es con las primeras preguntas del mundo que nos rodea, mediante la inquisición: ¿Qué es esto?, indicada por el alumno con el dedo, al recibir el nombre de algo acepta el niño la socialización, la identificación, conformación, continuación o preservación de la sociedad y la cultura en la cual nació, existiendo muchas preguntas secundarias que identifican la inquisición y su nivel más simple de éste es la identificación.

2.2.4.2 Segundo nivel de preguntas. Más allá de dar nombre para definir cosas, cuando no están presentes o son concretas, ejemplo: ¿Qué hace?, ¿Cómo funciona?, ¿Qué le hace hacer eso?, ¿Cómo se puede describir?, etc.

2.2.4.3 Tercer nivel de cuestionamiento. Por medio de preguntas, se puede llamar ejemplificación, el alumno busca y toma conocimiento de situaciones, ejemplo analogías y metáforas, pueden ser personales, abstractos o concretos.

2.2.4.4 Cuarto nivel. Las preguntas (Llamadas ampliación), forma en la que entran en juego las comparaciones, análisis y asociaciones, ejemplo, ¿Qué es lo que hacen juntos?, En qué son diferentes, ¿Son iguales?, etc., hay muchos modelos de cuestionamientos.

Es una fuerza que impulsa al ser humano a ser curioso, la fascinación de las cosas nuevas y desconocidas y la urgencia de dar un significado como ser humano.

Una vez explorados los cuatro dominios principales de este modelo de aprendizaje con calidad total educativa, los temas genéricos de enseñanza que presenta el autor son cuatro, concuerdan con los dominios, en relación con objetivos de aprendizaje y no de enseñanza o resultados ya que el sitio de aprendizaje está centrado en el aprendizaje, en consecuencia su modelo educativo debe ser congruente, contrario a los mitos de los forjadores de política.

Los maestros de clase no producen el aprendizaje, el aprendizaje es una dinámica interna de raíces biológicas y psicológicas.

Se dice que hay cuatro maestros situacionales internos del aprendizaje personal, son influencias interiores y de situación, mediante las cuales el alumno construye el significado y la intención, es un principio enunciado por primera vez por Comenius (1642), cada una de ellos es a la vez, el maestro dominante de uno de los cuatro dominios del núcleo de la experiencia y parte integral de la respuesta completa de Aprendizaje.

- La emoción es la maestra del dominio del yo del aprendizaje personal. Las reacciones emocionales, eligen y elevan la conciencia y las respuestas del nivel dominio efectivo, buscando los estímulos y respondiendo a ellos. Glasser denomina a la imagen interior de cada individuo y el contexto como nuestra imagen de calidad, de esta puede resultar toda una vida de gustos, preferencias, expresiones, hasta la vocación, su raíz es una respuesta amorosa a algunas cosas en las que nos vemos reflejados o realizados aunque no para los demás.

El objeto impersonal captura al sujeto personal a través de sus respuestas.

En la obra de Dewey el “yo”, lo encuentra en el contenido. La emoción enseña los gustos con los que cada cual se identifica, lo que es y las cosas que hay en las imágenes de calidad, refuerza mostrando a cada cual y a los demás quienes somos.

- La experiencia es maestra interior del dominio de la disposición, los recuerdos, las imágenes mentales y las respuestas adquiridas, son la experiencia llevada dentro de nosotros, cuando nos enfrentamos a nuevos eventos de la vida.

Una amplia variedad de sucesos experimentados proporciona una imagen, una red de recuerdos y significados por medio de los cuales se aprenden sucesos nuevos.

El poder de recordar y aprovechar todas nuestras experiencias recibe influencia de nuestras emociones, desarrollo y disposición, dependen de lo significativas que hayan sido esas experiencias.

- La acción como maestra del dominio de la competencia, es el instructor preeminente de este dominio, un individuo puede aprender algo, pero su entendimiento no se completará hasta que sepa cómo funciona,

La decisión de actuar es seguida de manera inmediata y continua por los ajustes y la validación de la conducta para tener éxito.

Al experimentar una amplia gama de situaciones se obtiene una serie semejante de respuestas posibles a la novedad, haciendo reconocible un suceso desconocido, aquí nuevamente la emoción influye en las decisiones y compromisos de actuar.

#### 2.2.5.- Lo desconocido como maestro del dominio de la inquisición.

Lo desconocido, influye en el dominio de la inquisición, este dominio incluye la solución de problemas y la respuesta creadora, la novedad ha sido siempre un estímulo para el aprendizaje fuera de uno mismo y la novedad con la curiosidad ligadas íntimamente, lo desconocido rara vez es aburrido.

En las situaciones que interviene la inquisición y el enfrentamiento a problemas, se reconoce el impacto combinado de otras tres maestras:

- La emoción, puede hacernos temer algo novedoso.
- La experiencia, puede darnos los antecedentes y la confianza para explorar algo nuevo y evaluarlo correcta o falsamente, parecido a un encuentro pasado.
- La acción como maestra, puede ayudar a estar preparados para un suceso novedoso, siempre que se haya tenido tratos suficientes con la competencia, práctica pasada y habilidades de preparación.

#### 2.2.6.- Enlace de los maestros situacionales a los dominios.

Se ha mostrado del modelo educativo, las formas más puras de las situaciones de enseñanza que apuntan el trabajo en los cuatro dominios. Las situaciones mismas se

vuelven las maestras didácticas de la misma manera en que trabajan actualmente los programas de “Habilidades de Pensamiento”, dentro de estas formas de enseñanza basadas en conceptos de aprendizaje, el sitio de aprendizaje, queda enmarcado de la misma manera como se construye una casa.

- Anticipación de los resultados. No es apropiado conceptuar las consecuencias de poner en práctica un sitio de aprendizaje, ya sea como objetivos o como resultados, los objetivos son concebidos o planteados demasiado limitados, reducen las expectativas y dejan mucho del programa valioso.

- Algunas expectativas razonables. Descripción de los tipos generales de resultados del aprendizaje del modelo con Control Total Educativo, para llevar a la práctica un sitio de aprendizaje:

- El ser humano productivo. Es resultado o estado esperado de la puesta en práctica del sitio de aprendizaje, que comprende el modelo educativo.

El programa tradicional está basado en el no aprender el qué, sino el cómo, aumentando la habilidad de las personas para entrar en acción, las palabras y las acciones constituyen el verdadero aprendizaje, pero, el verdadero estado del hombre productivo viene de encontrar el alineamiento entre el estilo personal y la identidad del yo, aquellas cosas de nuestro mundo que se encuentran interesantes, expresando nuestras capacidades.

- El ser humano espiritual. El lado espiritual de la humanidad, se acrecenta por una visión altruista del yo, la comunidad humana y sus problemas, este ser humano apunta hacia la pregunta ¿Por qué?, La pregunta trasciende la realidad del momento, ¿Por qué?, Lleva a considerar las razones o presunciones que hay detrás de la primera explicación.

En cuanto más se sabe (Experiencia y dominio de la competencia), más se inquiere y mayor se hace el espacio entre lo conocido y lo desconocido, lo que aumenta el

deseo de entender a cierto nivel. El altruismo ha existido en los negocios humanos mucho antes de que llegaran a ser todas las grandes religiones contemporáneas.

- El ser humano moral y social. Las escuelas, sus comunidades y los padres han negado su responsabilidad de reconocer las consecuencias sociales y morales de la educación.

El valor de la educación. como herramienta socializante sigue siendo evidente en maestros de primaria, los de enseñanza superior, ven la socialización como amenaza de los estudios académicos, la cultura competitiva quita énfasis a las ligas comunales que unen a la humanidad en su búsqueda y dilemas comunes. La sociedad piramidal observa a menudo las ligas sociales como una amenaza para la continuación de su hegemonía.

.- El ser humano creador. Responde a un algo desconocido, diferente al encontrado en la solución de los problemas o dilemas morales y sociales, en la respuesta creadora el ser humano regresa a trascender el nivel del dominio del yo o en donde se siente inseparable del carácter creador del mundo natural.

- El ser humano inteligente. Aprender es un empeño en dar significado individual y personal, hacer intervenir a una persona en un episodio de aprendizaje, mediante un programa en donde están mezclados: El yo, la experiencia, la competencia y la inquisición, durante el aprendizaje nos conectan con quienes somos, nuestros recuerdos, curiosidad, valor, para enfrentarnos a algo nuevo y explorarlo.

El aprendizaje, puede ser largo o corto, intervienen un yo nuevo, el yo en que nos estamos convirtiendo, mediante las emociones, experiencias, ajustes y reajustes, de conductas en acción y selectores cognoscitivos y culturales.

Estos procesos representan, la manera de como cumple la inteligencia su propio destino de ser más inteligente.

La verdadera inteligencia se enfoca en las capacidades en que se basa el modelo de Aprendizaje con Control Total Educativo, asume que la inteligencia se manifiesta a través de una variedad de actividades y aplicaciones que emplean los cuatro dominios del modelo de Aprendizaje.

- El ser humano inacabado, el modelo de Aprendizaje con Control Total Educativo, no representa una forma ideal, completa o acabada del ser humano instruido, las formas autoritarias de categorizar a la gente, como buena o mala, son opresivas para el espíritu humano y siempre incompletos y equivocados, el ser humano inacabado e inexplicable, excederá y decepcionará las explicaciones, por ser palabras que encubren cualidades humanas verdaderas, los símbolos son siempre abstracciones incompletas de la realidad de la experiencia humana.

3.- Planeación del programa del sitio de aprendizaje con calidad total educativa.

Esta planeación es diferente a la tradicional, no concede privilegios a la alfabetización cultural, por ser elitista, rechaza, los modelos estáticos del programa por las siguientes consideraciones:

El orden social existente:

.- No es perfecto ni equitativo en su estructuración fundamental de la gente o culturas que contiene.

- Es en sí mismo potencialmente capaz de transformarse, está en proceso de cambio constante, con la posibilidad de un cambio revolucionario.

- Mantiene sus relaciones de poder extendiendo los privilegios de clases basados en la riqueza, que perpetúan las desigualdades existentes.

- Las escuelas son agentes de reproducción social en el orden social, los cambios que representan amenaza para un proceso reproductivo, se somete a debate político y económico enérgico.

- El propósito principal de las escuelas es perpetuar y reforzar el estatus socioeconómico.

Casi todos los modelos presuponen que la sociedad y la escuela deben estar estrechamente enlazadas, pero este enlace propuesto, pasa por alto, la composición del orden social existente que es piramidal, antidemocrático, elitista, racial y sexista, por lo que refuerza el sistema con todas sus desigualdades.

No existe lo que pudiera llamarse “Sin valores”, todos los programas, abiertos o encubiertamente, contienen valores. La ciencia esta llena de valores con su propia forma de metafísica, los que opinan lo contrario se llama realismo ingenuo.

Los maestros no pueden permanecer científico impersonal, todos los días se enfrenta a valores fundamentales, al tomar decisiones particulares urgentes y nadie puede decir si son correctas o equivocadas.

La escuela es uno de los lugares de la sociedad en donde se enseñan y a la vez se pone en duda los valores, la lucha por el poder dentro de ellas y sobre ellas produce una tensión social constante.

Una escuela con control total educativo, no resuelve mágicamente estas tensiones, tampoco los sitios de aprendizaje de valores neutrales o sin valores.

Las escuelas no son organizaciones de valores neutrales, existen dentro de un orden social que asegura la perpetuación de la posición, los sistemas de planeación deben verse como expresiones ético-políticas

La ética, el estudio de los valores y la conducta apropiados, se alinean con el aparato político del estado.

El conocimiento es producido dentro de una relación de poder (es relacional), los sistemas de planeación se elevan dentro de las relaciones de poder y conocimiento, por lo que son expresiones limitadas de valores, por esta razón la mayor parte de los sistemas de planeación refuerzan los valores explícitos o implícitos que incluye el proceso de planeación, que son tautológicos y terminan como expresiones de la posición.

El control total educativo de Deming, evita abarcar un programa excluyente y que recurra a la canalización para mantener su integridad por sus cualidades alienantes para los alumnos de las clases más bajas, estos lugares de aprendizaje tendrán que conceptuar un programa abierto a posibles interpretaciones.

En la mayoría de las escuelas, la designación de plan de estudios empieza con una premisa lógica - empírica, de que hay un procedimiento para decidir cuáles son las cosas más importantes que deben aprenderse, están basados en procesos consensuales que terminan identificando un cuerpo de élite de conocimiento que debe aprenderse, su problema es que excluyen a los que deben recibir el servicio de la escuela. (La minoría y pobres)

Ningún modelo es radical ni cambiará la postura de ganadores y perdedores, de escuelas públicas que la usan.

El Aprendizaje es un proceso activo, los alumnos de clases bajas rechazan el papel pasivo del aprendizaje, a períodos largos de inactividad, donde el maestro es el único experto del aprendizaje y autorizado para hablar.

Dewey, sentó la premisa de que el plan escolar debería estar centrado en la actividad y la experiencia directa, ver al niño como estudioso activo, a un maestro autodidacto, llevar al niño a las asignaturas por su propio deseo de aprender, darle los temas del programa, para cumplir su demanda de tener mayor conocimiento sobre las relaciones de lo que podría obtener estudiando objetos. (Modelo de programa basado en el interés del alumno y aprendizaje.



En este programa se elimina la competencia, el elitismo y a los ganadores y perdedores, señalando Deming que las normas como las metas mismas nunca mejoran la calidad.

#### 4.- La planeación arena y los modelos no lineales.

Los sitios de aprendizaje, evitan los modelos tradicionales, por imponer un orden que refuerza la clase de competencia que crea ganadores y perdedores, se dice que la competencia se debe remplazar por la cooperación, la planeación debe ser conceptualizada en los sitios de aprendizaje.

Esta clase de planeación se le llama Arena y tiene las siguientes características:

- Rechaza indicadores de resultados limitados y rígidos.
- Rechaza el concepto de una sociedad estable, donde se construyen indicadores de resultados de aprendizaje y una evaluación anclada en esos indicadores.
- Rechaza los modelos biológicos y económicos reduccionistas.

Esta planeación propone las siguientes presunciones sobre el mundo y sus escuelas

- Mundo en desorden e indeterminista,
- El elemento esencial de la planeación es controlado por el aprendiz, no por el maestro.
- No hay presión para reducir o definir un cuerpo de atención de conocimiento que sea esencial para todos los aprendices.

- Las habilidades de pensamiento del orden más alto se enlazan intrínsecamente al deseo aumentado del aprendiz de tener autonomía, independencia y dominio de su ambiente.
- Se hace énfasis en una actividad y una experiencia como focos gemelos para fomentar el aprendizaje.<sup>25</sup>

Cuando el programa se vuelve cautivo de pedazos pequeños de conductas que se deben adquirir, la espontaneidad es uno de los elementos que se experimenta, se debe cumplir un plan, en lugar de pensar en si se aprende.

Para acompañar el concepto de planeación de arena, la idea del programa va paralela a la del fragmentado. Un fragmento es un trozo de éste, que incluye muchos conceptos, ideas, valores, habilidades, conocimientos y actitudes, es una gran red interconectada de experiencias y habilidades interdisciplinarias, es en consecuencia más psicológico que lógico, las disciplinas del mismo no existen, los temas son fragmentos del programa, dependiendo de la edad del niño.

El programa de un sitio de aprendizaje con control total educativo, incorporaría estos elementos para los aprendices:

- Los alumnos se entienden así mismos como seres humanos.
- Aprenden a aplicar el conocimiento,
- Aprenden a actuar de manera moral y ética
- Se hacen responsables de sus relaciones sociales y de su futuro
- Aprenden a aprender con su estilo y talentos propios

Reestructurar una escuela para hacerla un sitio de aprendizaje con control total educativo, significa eliminar las formas de competencia, grados, recompensas y prácticas basadas en la sobre justificación.

---

<sup>25</sup> “Planeación Arena”, Presupone cualquier orden preconcebido impuesto sobre la realidad, es una construcción humana.

Al rechazar la dicotomía usual de medios y extremos (programa y escuela), los educadores pueden empezar a comprender como construir una escuela no competitiva, reestructurada.

Los pasos para desarrollar un programa elemental son:

- Identificar las actividades clave más posibles que emprendan los niños.
- Identificar los fragmentos curriculares que intervienen en la delineación de actividades.
- Reclutamiento y entrenamiento de maestros que se sientan a gusto con el trabajo multidisciplinario y ayudando a aprender a los alumnos.
- Construcción de ambientes de aprendizaje. que sean estaciones, laboratorios o escenarios, pero no sólo de clase.
- Dar paso a la programación en bloques abiertos.
- Establecer como regla que no haya grados.
- Abolición de las pruebas, normalizadas, sustituidas con evaluaciones de diagnóstico continuas.<sup>26</sup>

Para eliminar la departamentalización secundaria, la idea es colocar a los estudiantes en un ambiente diferente que sea más parecido al hogar y mucho menos a la escuela, la tarea difícil es construir un programa multidisciplinario y no departamentalizado.

Existen oposiciones y oponentes, que derrumban la mayoría de los intentos de reformar el programa por temas, en escuelas norteamericanas, dando como resultado variados situaciones y elementos, como es: La resistencia de intelectuales y académicos, en contenidos de temas tradicionales, reacción de los conservadores, que sienten amenazado la posición, la política del cambio, padres de derecha religiosa, etc.

---

<sup>26</sup> Algunos pasos que sugiere Deming, posibles de aplicar en educación primaria.

Los modelos de planeación, programas, administración y capacitación de maestros, han sido contruidos sobre el aprendiz como receptor de la educación, de ahí que el aprendizaje sea pasivo y la enseñanza es activa, invertir esta relación fundamental, signifique descentrar todas las ideas de refuerzo y prácticas que apoyan esta dualidad. Los centros de control total educativo desubican la mayor parte de las prácticas a la vez que reubican una nueva relación de aprendiz y maestro.

5.- La evaluación en el sitio de aprendizaje con calidad total educativa.

Presenta cuatro principios:

- 5.1 No corromperá las metas del aprendizaje cooperativo.
- 5.2 No se impondrá al programa de aprendizaje.
- 5.3 No usará normas que requieran el fracaso para definir el éxito.
- 5.4 No será motor del sistema educativo.

Rechaza la falsa ciencia de la educación sobre la que se ha centrado la legislación de responsabilidad y las decisiones jurídicas.<sup>27</sup>

En la ciencia de la educación, hay la creencia de que los medios y los fines pueden ser visualizados claramente, y relacionados en términos económicos de costo y beneficio en el proceso escolar. (Esa ciencia no existe aún)

Muchos reformadores, están de acuerdo en la reivindicación de que la Ciencia de la Educación, hace posible relacionar los medios con los extremos. Es decir, el aprendizaje, es igual a la inducción o procesos, hay mucho de esto dentro de las escuelas. Si se aplicara esa ciencia (inducción), permitiría a los maestros entrar al análisis elaborados de costos y beneficios, para saber que técnicas producen y qué resultados.

---

<sup>27</sup> FENWICH W. English, HILL John C., “Calidad total en la educación” en Martínez Araujo Roberto, La Calidad Total aplicada a la educación, Antología, p 132

Wise llamó hiperracionalización, para indicar como los procedimientos judiciales y la legislación ordena el aprendizaje, suponiendo que la calidad de la educación es la realidad.

El problema principal actual, de la evaluación de los sistemas educativos, es que se ha vuelto una intromisión. En lugar de que el aprendizaje sea el punto principal en la educación, las evaluaciones o medición ha usurpado el papel del aprendizaje.

Se ha usado generalmente este uso de objetivos conductistas, ayudando a lo que se podría sustituir de lo que es mensurable por lo que se podría aprender.

El uso generalizado de objetivos conductistas han ayudado en el proceso de sustituir lo que se puede medir por lo que se podría aprender.

La burocracia y políticos se inclinan por las estadísticas.

No propone las habilidades en sí como propósito de la educación y en consecuencia rechaza las pruebas o exámenes

Las pruebas son poderosas configuradoras del programa, representan una imagen simple y fría.

- Desecha la evaluación como modalidad de la inspección,
- Desafía el mito de la inspección, algunas veces llamada responsabilidad.
- Considerando a la evaluación como inspección, su finalidad de realizarla, es encontrar lo que esta mal y arreglarlo, siempre es externa, pero después del hecho, en lugar de volverse parte del proceso para hacerse mejor, algunas veces se le llama responsabilidad.

La meta principal es:

- Determinar si está ocurriendo el aprendizaje
- Si se aprende con alegría.
- No usará formas de pruebas y evaluaciones que destruyan la alegría de aprender

- Poner el aprendizaje primero.
- No colocará la evaluación en primer lugar y al aprendizaje en segundo.
- Se evitará la creencia de que el aprendizaje es esencialmente lineal.
- En su lugar comprenderá una visión orgánica y multifásica del proceso.

Por consecuencia su filosofía es ver:

- Los objetos en relación con las interacciones del aprendizaje.
- Las propiedades como interactivos, no fijas.
- Las categorías como géstalts.

Su diseño es multicultural, el aprendizaje es parte íntima del contexto cultural en el que se desarrolla el individuo.

Rechaza cualquier medición que requiera el fracaso para definir el éxito, solo puede haber alumnos, “sobre el promedio” cuando existen alumnos “por debajo del promedio” y no existe el alumno promedio, es siempre una estadística

- Rechaza la ideología de los “resultados” forzados o de la administración por objetivos.
- Por lo que no usará datos de resultados para “forzar” el sistema. (Falacia del movimiento educativo, basada en los resultados)
- Es por eso que en el sitio de aprendizaje, se impulsa por el aprendizaje, no por los resultados o su medición, el aprendizaje, es pieza central y no la consecuencia de la evaluación, ni se deriva de ésta.

Las pruebas deben venir después no antes de la instrucción. (Sí se quiere que sea barómetro para saber lo que pasa en la escuela)

Las pruebas jamás podrán ser el sustituto de la instrucción de calidad, ya que se olvida que se impone el contenido mismo de la prueba en el salón y que se convierte tanto en el medio como el fin de la enseñanza, siendo las pruebas parte simbólica de

la calidad, pueden ser representativos en un proceso de calidad, pero jamás la calidad misma.<sup>28</sup>

No debe gastarse en su elaboración, se debe gastar en transformar las escuelas en lugares más humanos, rechazando modelos de fábrica.

Debe establecerse primero la alegría de aprender, en segundo lugar, las actividades y procesos en tercer lugar el contenido, en el cuarto la enseñanza y la evaluación al final

Los objetivos presentes en la evaluación educativa son considerados:

- Conductistas, reducen el Aprendizaje Complejo o habilidades de nivel inferior y arrastran a la instrucción hacia situaciones sin contexto en donde las habilidades se enseñan como habilidades, los resultados de este tipo de programas se valoran con pruebas referenciadas con criterios producidas por el estado

La evaluación de la escuela tradicional está centrada en la necesidad de llevar un control y de hacer pronósticos

Los objetivos de los sitios de aprendizaje presentan diferentes conceptos y formas de aplicarlas, considerando lo siguiente:

Los maestros y la administración harán esfuerzos por educar a los padres sobre la naturaleza de la evaluación, explicando las fallas de las pruebas normalizadas, mostrar cómo la presunta linealidad domina gran parte del movimiento de las pruebas con referencia a criterios, lo mismo que no es considerado el reflejo de cómo los niños aprenden a pensar.

---

<sup>28</sup> ibíd., p 144

El análisis de estos datos son principalmente estadísticos, dando como resultado un sistema de clasificación forzada.

Los medios normalizados de aprendizaje, llevan implícita la idea de eficiencia y el legado del manejo científico de acuerdo al autor Frederick Taylor.

Rechaza el control como razón de ser central de la educación, y en su lugar emplea el desarrollo personal y dar significado personal como las actividades preferidas, rechaza la competencia y la comparación en todas sus formas

Por lo que requiere aplicar nuevo sistema de evaluación, no orientados hacia la inspección, ni basados a la competencia, o forzar las operaciones de una empresa. Rechaza la competencia y comparación, siendo el diálogo con el alumno el camino apropiado para enseñar o evaluar el progreso, siendo la persona o socio lo más importante.

Se efectúa usando herramientas y técnicas altamente personales. (Biografías, portafolios, libros de dibujo, diario, exhibiciones del trabajo realizado, etc.)

Las herramientas propuestas ahora llamadas “ Valoración no tradicional”, empiezan a ser aplicados.

Su énfasis impone las formas de medición cualitativa propuesta en la construcción de portafolios y aspectos en la exhibición del trabajo de los alumnos, la participación del grupo para determinar que también trabajan los alumnos uno con otro en la planeación, inquisición o búsqueda de experiencias en colaboración.

6.- La evaluación se presenta como una potenciación en el sitio de aprendizaje con calidad total educativa.



6.1- Las pruebas normalizadas han reducido la enseñanza a métodos de repetición y memorización, erosionando la base de excelencia establecidas en escuelas reformadas. (Jamás se podrá establecer la excelencia en educación por medio de pruebas)

6.2. Incorpora un juego de características de valor diferente a las tradicionales de la escuela.

- La evaluación tiene como fin informar al aprendiz sobre el progreso, crecimiento, intereses, habilidades afiliadas al aprendizaje, a sus consejeros y padres.

6.3.- No recompensa a los niños en ninguna forma, que no sea la de continuar aprendiendo por la alegría innata y para hacerse más eficientes en el pensamiento, escritura, habla, juego, dibujo, atención, comprensión, como jóvenes y seres humanos.

Se les enseñará a no avergonzarse, a no temer a la evaluación ya que es útil, no dañina.

La evaluación es necesaria para hacerse mejor, no para compararse con otro, da poder no destruye. (Cuando no hay perdedores todos se benefician con la evaluación)

La educación es una actividad alegre, los alumnos han experimentado al pasar por la escuela, que se expulsa la alegría a partir del tercer grado, hay poca alegría, mucho miedo y demasiado aburrimiento.

El sistema escolar que lleva al fracaso a media población, no sirve a pesar de los psicometristas que opinan que la idea es normal (Todos los niños son iguales, todos

pueden ser ganadores), en un sistema diseñado para tener éxito, el éxito no debe ser promedio definido por el fracaso.

6.4.- Para mejorar las escuelas, se debe abandonar las ideas que existen de la escuela misma.

Para el siglo XXI se requiere gente instruida que continúe aprendiendo, el país que logre un sistema educativo donde todo el mundo tenga éxito, no solo dominará al mundo, también lo transformará. (Será un sistema más poderoso que los ejércitos)

Aprender, es el mejor secreto guardado para el crecimiento económico y el desarrollo continuo de cualquier nación.<sup>29</sup>

7.- Investigaciones de Sylvia Schmelkes.

Los propósitos de la educación básica, en el ámbito nacional y los nuevos enfoques educativos de México marcan la calidad educativa, como parte prioritaria del proceso de la enseñanza aprendizaje.

Investigaciones, opiniones y sugerencias de Sylvia Schmelkes se refieren a una mejor calidad de nuestras escuelas y cómo entender la calidad de la educación, por lo que se describen los aspectos más relevantes del trabajo de esta autora.

Opina que los responsables de esta calidad son los directores y maestros, es la propia escuela quien debe propiciarla, apoyadas por una reforma de fondo en el sistema educativo global.

El cambio cualitativo es responsabilidad de cada escuela y del personal que la conforman, remarcando el clima que se presenta como básico para obtener o elevar la calidad, sobre todo con la comunidad a la que sirven.

---

<sup>29</sup> ibíd, p 145

La calidad de vida es aspiración de todo ser humano, dependiendo de la calidad del quehacer humano, la riqueza de una nación depende de su gente, por lo que la función de la educación es crear seres humanos de calidad.

El deterioro de la educación no es privativo de México, se produce a raíz de la crisis de los años 80 y la disminución de recursos destinados a la educación, provocando que se analice el problema de otro modo, pues el resultado de los últimos años en América Latina, que si bien han alcanzado en capacidad, ampliando la cobertura, asegurando la oferta de escuelas, aulas y maestros, creciendo la matrícula y disminuyendo el analfabetismo, todo esto se ha logrado sin calidad del aprendizaje y grandes desigualdades. (Equidad)

Se le presenta a la América Latina una gran problemática, como es cambiar el sistema que privilegia la calidad y su efectiva difusión a todos los niveles de la sociedad, aplicando distintos procesos.

Se busca la calidad como resultado de la educación básica, entendiéndola como lo establece la declaración mundial de la educación, teniendo la capacidad para:

- Proporcionar a los alumnos el dominio de códigos culturales básicos.
- Participación democrática y ciudadana.
- Desarrollo para la capacidad de resolver problemas y seguir aprendiendo.
- Desarrollo de valores y actitudes acordes a la sociedad que desea una vida de calidad.
- Cada persona, niño o adulto debe contar con posibilidades educativas para satisfacer sus necesidades de aprendizajes básicas.

Estos elementos abarcan las herramientas necesarias para su aprendizaje, lectura y escritura, expresión oral, cálculo, solución de problemas, necesarios para poder sobrevivir, desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad,

participar, en el desarrollo, mejorar la calidad de su vida, tomar decisiones fundamentadas y continuar aprendiendo.

La opinión de la autora es que actualmente esto se logra o mejora en forma real en la medida que se generen en cada plantel educativo, por que la educación verdadera ocurre dentro de cada salón de clase y su calidad depende de la calidad de las relaciones que se establezcan entre las personas que ahí laboran, como se dijo anteriormente.

Apoyándose en la filosofía de la calidad, esta orientada a los procesos por lo tanto a las personas y sus relaciones, no requiere de recursos o tecnología, si no de una transformación de actitudes de las personas ya que de ellas depende la calidad.

Se considera a la escuela de educación básica (plantel escolar), una organización prestadora de servicios básicos, la escuela no está aislada, depende de un sistema educativo, dándole recursos y apoyos, pero también la limita.

Se reflexiona sobre el documento de CEPA-UNESCO referente a los cambios prioritarios para descubrir y experimentar, nuevas formas de organización y gestión de las acciones educativas.

Para esto se requiere de.

- Un conocimiento y voluntad de cambiar.
- De acuerdo con la filosofía de la calidad total, no se trata de hacer grandes cambios, si no muchas pequeñas mejoras en todas las áreas y procesos con la participación en el proceso del director, maestros y otros agentes que participan en el proceso.

La falta de calidad y la calidad insuficiente es problema social. Su práctica cotidiana genera un consumidor suspicaz o sumiso, con potencial subversivo de solución social, propicia el cinismo y frustración colectiva, simulación.

El objetivo externo del quehacer educativo y lo que le da sentido al mismo, es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida actual y futura de los educandos y de esta manera a la calidad de los procesos de desarrollo de la sociedad.

Los beneficiarios de la acción de la escuela son:

- El alumno de hoy como egresado y mañana como empleado.
- Los padres de familia.
- La comunidad en la que vive el alumno.
- La sociedad en la que se desarrollará social, económica, cultural y políticamente.
- La escuela que lo recibe.
- La persona u organización.

La escuela no puede transformar la sociedad, pero sí contribuir a que la transformación sea de calidad, que se centre en la calidad de las personas y conduzca a una mejor calidad de vida.

Para mejorar la calidad que ofrece la escuela es necesario que el maestro se proponga satisfacer las necesidades y expectativas, beneficiario es el que juzga la calidad del servicio.

Otro de los beneficiarios es el maestro del grado inmediato superior y lo es del maestro del grado inmediato inferior, ya que es de quien recibe los alumnos, sin embargo, para tomar en cuenta sus requerimientos como los de sus alumnos, el esfuerzo debe centrarse en evitar el rezago escolar y no en seleccionar a los alumnos que reprobarán.

La escuela debe definir sus procesos de mejoramiento de calidad, priorizando lo que realmente aprenden los alumnos, en ellos se sintetizan los requerimientos de los diversos beneficiarios de la escuela.

Las personas que laboran en las escuelas son las que pueden adaptar las medidas uniformes de política a los contextos específicos, por eso se dice que la calidad depende de las personas que laboran en la escuela. A la vez por que son ellas capaces de diseñar estrategias y soluciones para lograr calidad con las condiciones específicas de la demanda y recursos que dispone para hacerlo.

La calidad educativa, significa estar atentos a los problemas de la demanda, específica de la escuela en la que se trabaja, significa primero conocer y comprender sus exigencias y necesidades, en segundo lugar implica establecer con los beneficiarios inmediatos un dialogo fecundo y permanente, que haga a éstos más exigentes y más corresponsables de la búsqueda de calidad de los aprendizajes de sus hijos.

El salto cualitativo en educación se dará, cuando el personal de cada establecimiento escolar o plantel sean capaz de interactuar adecuadamente con su comunidad.

En la calidad, lo más importante es la de las personas. La filosofía de la calidad total considera que no son las cosas que hace el hombre, sino el hombre que hace las cosas, por lo que propone desarrollar integralmente a las personas.

En el proceso de desarrollo integral de las personas, lo más importante son sus valores. La búsqueda de la calidad abre los espacios para vivir en forma congruente, los valores fundamentales son: solidaridad, responsabilidad y compromiso.

La forma de tomar en cuenta al beneficiario es hacerlos participar en el proceso, siendo importante lograr su mayor participación, potenciar los vínculos que existen en todo plantel, entre escuela y comunidad, entre docentes y padres de familia, siendo el aula punto de partida para iniciar a propiciar la participación de los padres.

Para lograrlo el maestro debe tomar en cuenta la realidad comunitaria en el aula, tener ambientes más propicios al aprendizaje, dialogando con las familias de

alumnos que tienen problemas especiales de aprendizaje, encontrar que la comunidad se vuelva maestra.

La experiencia ha demostrado que los esfuerzos para lograr una mayor participación de padres y comunidad, se traduce en mejores niveles de aprendizaje en los alumnos, los padres aprenden y el maestro se enriquece.

La implicación de la calidad es:

Aprender a criticar, hacer sugerencias, abrirse a las críticas de los demás, intentar poner en práctica las ideas de otros, enriquecerse más al entender que somos diferentes unos de otros, respetando y aprovechando las diferencias.

El consenso es requisito de un movimiento hacia la calidad, estar todos de acuerdo en lo propuesta por hacer, se busca la calidad, preocupándose todos los días por ofrecer aprendizajes relevantes a los alumnos como beneficiarios, dando más a los que tienen menos.

Una actitud fundamental para mejorar la calidad educativa, es la de creer en los alumnos, en general ellos dan las razones. Una obligación es difundir y compartir los logros y formas de alcanzarlos con compañeros y autoridades educativas, con esto desde la base podrá irse extendiendo el movimiento hacia la calidad.

Como maestro o escuela se debe rendir cuentas a los beneficiarios sobre la forma del trabajo y sus resultados, no esperar a que lo pidan. Al cumplir con los alumnos y padres, sé esta cumpliendo con el sistema educativo.

La calidad no puede darse desde una planeación central por dos razones:

- Sus acciones son similares, no siendo posible por la realidad de las escuelas que son heterogéneas.

- Supone que la asistencia de los alumnos está cumplida en todas las escuelas, pero en zonas rurales y algunas ciudades, los padres requieren del trabajo de sus hijos en varios días del año.

Reiterando que la calidad se inicia en el propio plantel, donde se genera la interrelación, se atienden causas que impiden resultados esperados, con políticas diversificadas y adaptadas al contexto local, siendo flexibles y abriendo espacios para una activa participación de los actores de la calidad. Es en el proceso donde se encuentra la calidad.

El mejoramiento de la calidad es un proceso que nunca termina, se entiende como un concepto relativo y dinámico, sin definición en términos absolutos, pretendiendo siempre más calidad, proceso que una vez iniciado nunca termina, siendo la constancia necesaria por que se trata de un proceso gradual y lento y se encuentra en el proceso educativo en todas sus partes.

El objetivo de mayor calidad, es mejorar los resultados esperados de todos los niños, en función de sus necesidades, siendo este proceso el que produce esos resultados, por lo que el movimiento hacia la calidad, busca mejorar el proceso que producen los resultados para lograr mejoras en el aprendizaje efectivo.

Uno de los procesos importantes es el diseño educativo por lo que hay que definir: El aprendizaje que se quiere lograr, cómo se quiere lograr, qué tipo de egresados y aprendizajes se quiere, tomando en cuenta las necesidades de los beneficiarios.

Otro es las optimas relaciones que requiere la enseñanza y elaborar estrategias de enseñanza que propicie el aprendizaje a través de los mismos.

La función del director debe ser: estimulante, de apoyo, cuidar los procesos, mejorarlos, orientar los esfuerzos hacia las personas, retroalimentarlas



continuamente, propiciar el trabajo en equipo, atender los detalles, ser flexible y adaptable.

Su filosofía esta orientada hacia los procesos, por lo tanto a las relaciones de las personas, no requiriendo de mayores recursos o tecnologías, requiere una transformación en las actitudes de las personas, dependiendo de ellas la calidad.

Cuando se hace un movimiento para mejorar el proceso educativo, necesita involucrar activamente a todos, compartiendo y comprendiendo los objetivos y propósitos, participar en su diseño y las necesidades de cambio, actitudes, disposición y ser concientes.

El diseño de modificación debe tener una misión y visión, basados en valores claros, compartidos y practicados por todos, con la preocupación central de satisfacer necesidades de los beneficiarios y el desarrollo humano, cuando se da la oportunidad de mejorar el trabajo en las personas que interactúan dentro de la escuela, se liberan energías creativas que transforman la organización. El proceso de mejorar la calidad, logra transformar la cultura de la organización.

La participación debe hacerse en equipo o equipos, siendo su fin tener decisiones y actuar sobre ellas, responsabilizándose sobre los objetivos trazados, evaluando y moni toreando el proceso de las decisiones tomadas, corrigiendo y cambiando.

Establecer mecanismos que permitan la comunicación fluida y permanente entre todos, el desempeño en los círculos de calidad, realiza voluntariamente actividades de mejoramiento y control de calidad, siendo parte de un programa que abarca toda la organización.

El trabajo en equipo, mejora la calidad de vida en el trabajo, una de las filosofías de la calidad es que las personas, se desarrollen, se humanicen así mismas y humanicen el trabajo cuando participen activa y colectivamente, mejorando los

procesos de trabajo, la satisfacción genera compromiso y satisfacción personal, a la vez mayor calidad de vida en el trabajo. (Objetivo de la filosofía de la calidad)

La autora enfatiza, que al facilitar la participación de los alumnos, aprenden más, mejor y duraderamente, por que hace descubrimientos y resuelve problemas, recomendando que esta participación se amplíe a los padres de familia y a otros miembros de la comunidad, como partes integrantes de la escuela.

Cuando se participa se desarrolla más humanamente por el compromiso de algo que decir o hacer, derivándose ricos aprendizajes del trabajo del equipo. Para la escuela significa el paso a considerar las necesidades de los beneficiarios, para los alumnos al generar soluciones pueden modificarlas si se equivocan, llevándolos a comprender mucho más que una lectura o lección.

La participación directiva debe ser de líder, con función técnica pedagógica, su liderazgo basado en la experiencia y convicción personal, dando ejemplo de coherencia, orientando con valores y consistencia, ser el primero y el más comprometido, sentirse responsable de la calidad escolar y animador de ésta, conocer a fondo los proceso de la escuela e involucrarse.

Tiene dos responsabilidades:

Mantenimiento del sistema como necesidad de asegurar que todos pueden alcanzar los estándares establecidos en un determinado momento dentro del ciclo de mejoramiento de la calidad, comenzando desde el inicio.

Es necesario que colegiadamente formule reglas y directivas claras y en cada ciclo escolar volver a precisar los nuevos comportamientos esperados para mantenerlos, esperando ciertas reglas de juego.

Mejoramiento como responsabilidad. Siendo una necesidad de dar los pasos necesarios para lograr estándares de comportamiento a niveles de logro cada vez más altos.<sup>30</sup>

Existen dos maneras de lograr el mejoramiento: A través de la innovación y a través del mejoramiento continuo.

Ambos son válidos y necesarios, siendo más difícil adaptar y monitorear una innovación que el mejoramiento continuo.

También presenta dos funciones:

- Estimulantes y de apoyo dirigida a los procesos, proponiendo mejorar las relaciones para producir buenos resultados.
- De control dirigida a los resultados, requiere administrar procesos y resultados con criterio.

Otra filosofía de la calidad supone que una persona inconforme de lo que realiza, es consecuencia de una mala supervisión y gestión de la organización, cuando éstas no funcionan como apoyo al buen desempeño de trabajo, suceden fenómenos como el ausentismo, incumplimiento, cambio de trabajo frecuentes, desinterés por hacer bien las cosas, etc.

El director debe facilitar los círculos de calidad, gestionar pláticas y talleres, proveer de material literario, estar atento a lo que sucede, reconocer los aciertos, establecer muy bien las reglas del juego, ser congruente con estas, ser enérgico si es necesario, fomentar un clima armonioso de colaboración.

---

<sup>30</sup> La teoría de la calidad total en la administración, estima que un director debe dedicar la mitad de su tiempo a la responsabilidad del mejoramiento.

Los problemas de calidad no son de los docentes, es del sistema con el que opera la escuela, pero la solución si depende del equipo de docentes, siendo capaz de modificar el sistema y mejorar los procesos.

Otro aspecto de la filosofía de la calidad esta orientada a las personas y dirigida a sus esfuerzos, enfatizando las actitudes como manifestaciones de valor que impulsen a mejorar por el bien de todos, preocupación de la filosofía es la calidad de las personas. El sistema que persiga calidad, tendrá que preocuparse de que las personas desarrollen al máximo sus potencialidades.

Para producir mejores sistemas, hay que producir personas que sean capaces de producir esos sistemas. También se dice, lo importante no son las cosas que hace el hombre, si no el hombre que hace las cosas.

Lo más importante es la posibilidad de vivir los valores del compromiso adquirido, la responsabilidad y solidaridad, siendo desarrollo cuando se es capaz de crecer integralmente, necesario tener conocimientos, gozar de la calidad de vida digna, ser respetados y aceptados y descubrir el sentido de la vida.

Demostrándose a sí mismo la capacidad de transformar la realidad en el sentido en que uno cree que debe ser transformada, congruente con los valores que se quieren reflejar en esa realidad.

La autora enumera variadas características referentes a este apartado, sobre todo de la filosofía de la calidad con base en los valores y como clave para su logro considera:

- La participación creativa, la diversidad, autoestima, la libertad, responsabilidad y justicia, la solidaridad y el compromiso, la congruencia, la filosofía de la calidad total parte de creer en las personas y termina por desarrollar a la persona.

La planeación y la evaluación para la calidad. Para planear, monitorear y evaluar, se debe iniciar reconociendo que existe un problema el cual puede ser de tres tipos:

- 1.- Los resultados deficientes de la escuela.
- 2.- Procesos deficientes que la escuela desarrolla.
- 3.- La combinación de ambos.

El docente las recibe de varias fuentes y si asume lo que le corresponde de acuerdo a lo ya mencionado en este trabajo y genera una o varias ideas para mejorarlo, esta idea se convierte en un plan, este plan debe elaborarse en equipo

La planeación y la evaluación ayudan a:

- Estabilizar los procesos, definir la estabilidad existente, descubrir qué se hace y qué se logra generalmente, precisar las normas mínimas, proporcionar elementos para que todo el personal pueda cumplir esas normas, establecer entre todos sanciones para el cumplimiento de los mismos.

-Diseñar los resultados deseados con metas realistas.

-Privilegiar los procesos de prevención del problema, priorizando las causas para atacarlas y prevenir el problema.

El intento de prevención del problema significa modificar los procesos que son donde se origina la buena o mala calidad, todos deben participar, para que a todos les toque ejecutarlos.

-Debe privilegiar la disminución de las variaciones por encima de la elevación del promedio o para satisfacer necesidades, no se acepta en un grupo terminar con tres alumnos excelentes, veinte mediocres y siete pobres, se debe proponerse lograr treinta menos mediocres, habiendo ocasión para acercarse a la meta de excelencia.

Si se trabaja en una escuela que ofrece educación básica, como un derecho de todos, no se debe atentar contra los derechos humanos fundamentales.

-El plan requiere programas más precisos, aplicando círculos de calidad con pequeños equipos de trabajo, repitiendo el proceso anterior en aspectos específicos.

Con estos elementos el plan se pone en marcha. Son nuevas prácticas, definidas con claridad, para que sean entendidas, siendo éstas los procesos que actúan sobre las relaciones, debiendo revisarse permanentemente, para modificar los procesos, por el equipo que los definió, la revisión continua es el monitoreo (La evaluación revisa resultados) y se refiere a la actuación de las personas, en sus prácticas cotidianas.

No se debe perder de vista el objetivo de satisfacer las necesidades del beneficiario de la acción educativa, los resultados se evalúan desde la perspectiva de la filosofía de la calidad.

La evaluación trata de verificar, si los procesos modificados contribuyen o no, al logro de mejores resultados, lo más importante es el control de los procesos, una evaluación sin monitoreo, no permite mejorar la calidad.

Significa medir de manera comparable con los datos iniciales del proceso, en este caso el aprendizaje de los alumnos, analiza su distribución y la compara con la anterior para constatar la variación.

En este nuevo siglo que nos está tocando vivir ya no podemos referirnos a tal o cual país desarrollado, subdesarrollado o tercer mundista, para disculpar o aplaudir sus aciertos o desaciertos de la situación política educativa, ahora sin importar el nivel económico de éstos se habla de avances científicos, calidad, formulaciones de teorías, descubrimientos nuevos sobre el hombre y su entorno, inventando y perfeccionando gran parte de la tecnología nueva que se disfruta hoy, sin olvidar los mercados de valores, la banca mundial, etc.

Entramos a la era del conocimiento, globalidad y tecnología, todas estas circunstancias han favorecido el concepto mismo del valor de la educación, la cual también ha evolucionado con los años y quizás en este siglo alcance los niveles deseados por cada país.

La vieja convicción de que la riqueza de una nación está en relación con sus recursos económicos, naturales e infraestructura, ha evolucionado a una nueva manera de ver las cosas, en donde los recursos humanos se vuelve, uno de los capitales más preciados de un país, siendo una necesidad de cuidarlo y fomentarlo.

El capital humano se refiere a los conocimientos habilidades competencias y atributos en el individuo son relevantes para la actividad económica. La educación permite acumular el acervo de conocimientos presentes y futuros, habilidades adquiridas o innatas y la creatividad e innovación de la fuerza de trabajo, es decir, permite que las capacidades del ser humano se conviertan en capital y conviertan al gasto dedicado a la educación en inversión, inversión en capital humano que es la idea integral.

Toda nación que desee abandonar la esfera del subdesarrollo, necesita cerrar la brecha que existe entre las capas más altas de su población y los grupos marginados. La expansión del sistema educativo o la creciente inversión en capital humano, son útiles para lograr que converjan los niveles de vida de las diferentes capas de las poblaciones.

La nueva tecnología está permitiendo que todo el conocimiento que tiene el hombre de sí mismo y su entorno, se mantenga en un proceso de renovación constante, difícil de aprehender y aprender.

El impacto de esta realidad en las tareas educativas, es innegable, es por eso que las declaraciones de la comisión, afirma que “La educación debe hacer frente a los

retos que suponen las nuevas oportunidades que abren las tecnologías”, se deben mejorar la manera de producir, organizar y difundir el saber, de acudir al mismo y tener una educación para toda la vida.

Para México el desafío es grande, pero se ha estado insertando en ese proceso de modernización y las diferentes instituciones de educación, se han ido transformando, falta mucho por hacer, los esfuerzos realizados al expandir el sistema escolar ha permitido que la totalidad de los niños pueda inscribirse en el primer grado de alguna escuela primaria.

Existen deficiencias no aceptadas por el docente en la deserción de alumnos, los cuales abandonan la escuela antes de cumplir los quince años de edad y otras deficiencias que ya se han indicado que falta por erradicar como país.

Los temas centrales de la nueva educación en México ya intentan apuntar hacia fomentar una nueva serie de innovaciones y habilidades, redefiniendo el rol del alumno, centrando la educación en él, impulsando los valores, la participación de la comunidad y el liderazgo, con la instauración de una escuela de calidad.

Lo que concierne directamente con la educación primaria es:

- La centralización y verticalidad en la toma de decisiones.
- Una concepción voluntaria de transformar la práctica docente
- Fomentar, más las interrelaciones en cada centro escolar, para lograr un clima adecuado al proceso que se estén trabajando en las escuelas o zona escolar.
- Conocer las necesidades de todos los que son beneficiarios
- Planear y organizar la encuesta sobre la selección de valores que se adoptarán
- Cambios en: El rol del docente, de transmisor a facilitador, del alumno de receptor a persona activa, reflexiva, participativa y con experiencias, formas



de trabajo en equipo o equipos, supervisor a un apoyo y facilitador, como parte de un equipo de trabajo.

- Comunicación fluida y permanente, con todos los que conforman una comunidad educativa.
- Fomentar, la planeación estratégica con calidad total, los círculos de calidad y los portafolios como herramientas para un cambio organizacional educativo.
- Colaboración para un buen clima laboral.
- Un liderazgo, comprometido y participativo
- Impulsar el trabajo de Proyecto escolar.

## TEMA

### V

#### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON CALIDAD TOTAL EDUCATIVA APLICADO EN UN PROYECTO ESCOLAR DE ZONA.

El proyecto de zona escolar es una propuesta que intenta proyectar las investigaciones, análisis, reflexiones, sugerencias, de los autores que se estudiaron en esta especialización de Planeación estratégica y calidad total.

El compromiso de las escuelas de la zona escolar N° 149, pretende como meta educativa obtener calidad en el desarrollo de las competencias intelectuales y culturales, dominio pleno de códigos de comunicación relacionadas con el conocimiento, apropiación de la lectura, escritura y matemáticas.

En la equidad, se intenta generar políticas para una responsabilidad de escuela principalmente directiva, garantizando que toda la población obtenga un nivel análogo de formación, haciendo efectivo el derecho a una educación de calidad sin diferencias. Dando más atención a quien más lo necesite, logrando su permanencia, aprobar el grado que esté cursando el alumno y que todos terminen de acuerdo a los propósitos de educación básica.

Los directores que se encuentran como responsables de las escuelas que conforman la zona escolar N° 149, no aplican una cultura de la planeación y el diseño de un Proyecto Escolar, así como de investigadores educativos, las razones argumentadas son: No representar obligatoriedad en ciclos anteriores, falta de información y orientación directa a directores y maestros, no existir asesores en ninguna instancia cercana a las escuelas.

Algunas encuestas reflejaron resistencia por parte de los directores y docentes a planear un proyecto escolar, la apreciación a esta resistencia de acuerdo a los

resultados de estas encuestas, es por la falta de comunicación y conocimiento para conocer las bondades que ofrece la planeación de un proyecto escolar.

Por lo que propongo la orientación por parte de la supervisión a los directores de la zona escolar N° 149, la planeación del diseño y operación de un Proyecto Escolar en cada escuela, socializando la orientación a los maestros frente a grupo por los directores.

La función directiva es la encargada de coordinar, evaluar, supervisar, orientar y corregir todas las actividades técnicas y pedagógicas que realiza el personal del plantel.

La meta es que los directores de la zona escolar N° 149, logren elevar la calidad educativa en los alumnos, aplicando un proyecto escolar y alcancen los propósitos educativos.

Algunos de los objetivos son:

- Los directores logren una serie de transformaciones necesarias en su Centro escolar, como producto de una Planeación Estratégica con Calidad Total Educativa en un Proyecto Escolar, su diseño, operación, evaluación y seguimiento, en forma colegiada.
- Modifiquen ciertos factores e involucren a la comunidad educativa y padres de familia.
- La renovación en la organización de cada escuela

El trabajo que se presenta es el diseño y desarrollo de un Proyecto Escolar a nivel zona, con un marco teórico referente a la escuela como institución, algunas características en su estructura, organización y el rol que les toca desempeñar a quienes lo conforman.

El Proyecto de la zona escolar tiene como título “Transformación de la Práctica Educativa, fundamentada en un Proyecto Escolar”.

Para abordar los elementos básicos que se requieren en el cumplimiento de compromisos, metas y objetivos, considero necesario presentar los siguientes aspectos que todo directivo debe conocer para entender, adecuar y aplicar acciones que le faciliten transformar su práctica docente.

#### 1.- La escuela como Institución:

Una institución es el conjunto de formas y estructuras sociales que regulan las relaciones del individuo que se imponen y preexisten, un ejemplo, es la familia con sus características y estructura, el matrimonio, la escuela, etc.

Una institución tiene características reguladoras de comportamientos sociales, compuesta por costumbres, leyes y tradiciones, más permanentes y difíciles de modificar.

Una variedad de relaciones sociales, con algunas estructuras de organización, manteniendo unida a la gente de diferentes maneras, como son, las interrelaciones, la aceptación de reglas generales basadas en la tradición.<sup>31</sup>

La escuela es la institución social cuyo objetivo es transmitir y producir conocimientos, la sociedad o un sector de ella consideran válido y acreditado ese conocimiento. Cada escuela tiene diferentes maneras de apropiarse de ellos, formas de realizar las tareas, distribuir responsabilidades aceptadas, instituidas por los miembros de cada escuela o que llegan del exterior, con intentos de probar otros caminos.

---

<sup>31</sup> ALFIZ Irene, “El proyecto educativo institucional, propuestas para un diseño colectivo” en Martínez Araujo Roberto, Seminario taller de investigación educativa I, Antología, p 19

## 1.1.- Organización escolar

Las organizaciones son unidades sociales constituidas y reconstruidas para promover objetivos específicos, un ejemplo son: Los ejércitos, las escuelas, hospitales, etc. Tiene carácter concreto y específico y son contingentes.

Una organización social es un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas que utilizan, transforman y unen mutuamente un conjunto específico de recursos, humanos, materiales, capitales, imaginativos y naturales, dentro de un todo único, capaz de resolver problemas y cuya intención es satisfacer necesidades humanas.

La escuela como organización, tiene ciertas características:

- Es una unidad social deliberadamente construida y reconstruida para promover objetivos específicos,
- Se estructura de acuerdo a una división del trabajo y una red de interacciones entre sus distintas áreas.
- Tiene uno o varios centros de decisión, que indican el desempeño que debe lograr la organización escolar.
- Acepta el posible reemplazo del personal en función de las tareas.
- Administra cierta distribución de tiempos, espacios y otros recursos para cumplir el fin propuesto.

Es la organización donde queda involucrado el individuo como persona, donde puede relacionarse con otras personas, puede dar cuenta y permanencia a través de la historia, de las diferencias sociales, de las marginaciones, distribución del poder, etc.

En el campo de la educación, cada teoría implica, un modo de entender la escuela y su función. Como organización ha sido estudiada desde el punto: social, psicológico,

económico, histórico, etc., por la función que tiene de formar a todos los individuos, por el gran número de años que se pasa en ella, por su función social y posibilidades como herramienta socializadora.

Los cambios sufridos en las sociedades tiene como consecuencia el surgimiento de organizaciones con nuevas características, exigiendo a las personas incorporar nuevas competencias para adaptarse a estas nuevas organizaciones con características diferentes, autonomía, creatividad y juicio crítico.

Para comprender lo que ocurre en cada una de las escuelas han sido estudiadas desde diferentes aspectos; Social, administrativo, antropológico, jurídico, educativo, histórico, etc.

Es una organización en la que:

- Se involucra al individuo como persona.
- Aprende a relacionarse con los demás.
- Puede dar cuenta de los cambios y permanencias a través de la historia, diferencias sociales, marginaciones, distribución de poder, etc.

Como en todas las organizaciones existen:

- Objetivos, esquemas de relaciones internas y de comunicación, forma de organizar su administración, distribución de tareas y de poder, responsabilidad compromisos y normas, distribución de tiempo y espacios, historia, circuito de comunicación y manera habitual de resolver los conflictos.

Cada escuela asume estos aspectos, de acuerdo a la forma de hacerlo se determina su particularidad.

Los aspectos que comparte con otras organizaciones son:

- Formas habituales de administración
- Organización jerárquica de tareas.
- Distribución individual de responsabilidades.
- Sistema de ascensos, etc.

Lo que le da identidad a cada escuela es la modalidad habitual, su estilo, su diferencia, su organización interna, aunque existe un programa único para todas las escuelas. La identidad se va construyendo con lo que se hace, con la percepción de lo que se hace y su valoración

## 1.2.- Contexto

Como cualquier organización, la escuela tiene alguna relación con el contexto en el que esta inserta

Se define un contexto como sectores o aspectos de la realidad social, la interacción que tiene la escuela directa o indirectamente, construcción que se da a través del proceso, donde interactúan diferentes grupos, con distintos intereses y determinado lugar, no es algo dado e inalterable.

El contexto influye en la escuela, y lo ha dejado afuera por creer que es un poder contra la escuela que interfiere en sus tareas, de ahí que las tareas se dejen encerradas en sí mismas.

Estas ideas inciden en los logros de la escuela, al considerar que el contexto condiciona las posibilidades de enseñar, que ejerce influencia en la escuela. La escuela tiene función transformadora, el vínculo organización contexto es de mucha influencia, influye en la valoración que se hace de la escuela y lo que se hace dentro, en el tipo de inserción laboral de los egresados y la imagen de la escuela en la sociedad.

La dimensión en la organización, es un complejo sistema, conformado por distintas áreas que se relacionan e influyen entre sí, con un fuerte vínculo entre lo que se propone enseñar y la metodología que se utiliza, la relación que se establece con los alumnos, el uso que se hace del espacio, el tiempo que se dispone, los materiales y su distribución, el sistema jurídico que rige la tarea, etc.

La que generalmente aparece con mayor claridad, pero si es causante de las perturbaciones que sufre la tarea educativa.

### 1.3.- Sistema educativo

Un sistema se entiende como un grupo de elementos interdependientes, que actúan juntos para cumplir un fin determinado, algunas características son:

- Todo sistema tiene un sentido específico, al cual todos los componentes contribuyen a través de sus interrelaciones, Las partes forman una unidad un todo, puede ser por estar sujetas a un plan común o sirven a un propósito común.
- Un sistema es complejo por los cambios en cualquiera de las partes afectan el resto de los componentes.
- Cada sistema es parte de un sistema mayor, siendo posible reducirlo a una versión menor.<sup>32</sup>

Una de las características que distingue a la escuela de otras organizaciones es la de pertenecer a un sistema mayor, tener una ley, una serie de requisitos y funciones que cumplir, decisiones que se determinan en otros ámbitos como es: La carrera docente, los sistemas de ascensos, las materias, contenidos mínimos, tipo de control, etc.

---

<sup>32</sup> SEP, “Antología de Gestión Educativa”, p 71



Weber, plantea la burocracia como un sistema ideal de organización, con seis características:

- La división del trabajo de acuerdo con la especialización funcional.
- Un sistema de jerarquía bien definido.
- Un sistema de reglas que recogen los derechos y deberes de los trabajadores.
- Un sistema de procedimientos para resolver cualquier situación problemática
- Relaciones interpersonales
- Selección y promoción basada en la competencia técnica

El sistema educativo en México se encuentra basado en el artículo tercero Constitucional, con varios apartados, párrafos y fracciones, que marcan el destino de la educación mexicana, siendo algunos de sus propósitos los siguientes:

- Todo individuo tiene derecho a recibir educación, el estado, federación o municipio impartirá educación preescolar, primaria y secundaria, siendo obligatorias. Esta educación tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano, fomentando el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y la justicia.
- Garantizada por el artículo 24 sobre la libertad de creencias y ser laica
- El criterio de orientación está basado en los resultados del progreso científico, luchando contra la ignorancia y sus efectos, servidumbre, fanatismos, y prejuicios, etc.
- La educación que el estado imparta será gratuita.
- Como obligación de los mexicanos es hacer que sus hijos o pupilos concurran a las escuelas públicas o privadas, para obtener la educación básica, etc.

Para el nivel de primaria los propósitos se manifiestan más precisos en el Plan y Programas de estudio 1993, los cuales buscan que los niños:

- Adquieran y desarrollen habilidades intelectuales.

- Obtengan los conocimientos fundamentales para comprender los fenómenos naturales, en especial la preservación de la salud, protección del ambiente, uso racional de los recursos naturales y los que proporcionan una visión organizada de la historia y geografía de México.
- Se formen éticamente mediante el conocimiento de sus derechos, deberes y práctica de valores

## 2.- La estructura de la escuela

En general la escuela es, hasta ahora tradicional en su funcionamiento interno y su relación con el contexto.

El trabajo del personal que labora en cada escuela, esta distribuido en cargos que se adquieren por méritos de acuerdo a una escala de valoración cuantitativa y una remuneración progresiva.

Los cargos que existen son: Directivos, docentes, auxiliares, no docentes, administrativos, etc.

A nivel educación primaria, el personal con una relación más directa es: Director general de direcciones, supervisores generales de sectores, supervisores de zonas escolares, directores frente a escuela, docentes frente a grupo, docentes con cargo administrativo y técnico, maestros de apoyos, personal de apoyo a la educación.

Cada actor que forma la estructura de la escuela tienen asignadas una serie de responsabilidades y cuestiones bien definidas de su competencia, con una normatividad que reglamenta el ejercicio profesional.

En el funcionamiento de la escuela intervienen los alumnos y padres de familia, como actores que hacen la organización y ocupan un lugar en la estructura, en un sentido de interrelación, presentando roles y tareas con mayor o menor porción de poder,

ubicados los alumnos por edades, en clases separadas por grados o años consecutivos.

Las tareas que desarrolla cada uno de los actores son importantes para el logro de los objetivos y para favorecer los vínculos, a su vez indispensable conocer los objetivos de cada tarea y la relación con las tareas que realizan los demás de la organización.

## 2.1.- Sistema de normas

Toda organización posee un sistema de normas de funcionamiento, los sistemas normativos regulan la vida organizacional e implican sanciones para quienes no cumplen con ellas, pueden ser creados externamente, dentro de la escuela, por todos los actores o solo por la conducción

Dentro de las normas de la escuela, es necesario un sistema de autoridad para que las organizaciones puedan llevar a cabo su misión, relacionado con un sistema de normas, a un acceso diferenciado a la información, la responsabilidad sobre el funcionamiento organizacional y la posibilidad de decidir.

En una autoridad racional, quien la ejerza debe contener ciertas competencias, capacidades o aptitudes para realizar una tarea y esta tarea es necesaria y útil para ambas partes. Existe una serie de acciones que deben ser realizadas por los distintos miembros de la organización y el sistema de sanciones se aplica en el caso de que esto no suceda.

## 2.2.- El espacio en la organización escolar.

Espacio se entiende como el ámbito físico en el que se desarrollan los acontecimientos, lugar en la mente que se le dedica a determinada persona o circunstancia, la importancia que algo o alguien adquiere. Este espacio puede,

agrandarse, reducirse, cerrarse, ganarse, perderse o negociarse, en ninguno de los casos es algo dado de una vez y para siempre.

En las escuelas se entiende, como dado, inamovible, no se aprecia como producto de una construcción intencionada, ni factible de ser cambiado, por lo que la escuela se acomoda a la distribución de espacios existente o realiza modificaciones parciales.

Se le puede denominar “Espacio escenario”, el cual es el lugar en donde los acontecimientos ocurren, inamovible donde hay que acomodarse para desarrollar las escenas. Los espacios físicos, su distribución, decoración, apropiación y elementos, tienen significado y relación con lo que allí ocurre, además, condiciona y determina la presencia del otro.

Es importante considerar el significado del espacio para el trabajo, la representación que se tiene del mismo, de su apropiación, de acuerdo a como se considere, ya sea propio o externo es como se mantiene su estado físico. Una de sus características es que puede ser, cerrada, abierta, frontera o límite.

En las escuelas suelen estar abierta o cerrada, refiriéndose a las que permiten la entrada de los padres o comunidad, sin tener un ámbito donde éstos puedan reunirse.

Los espacios presentan las siguientes características:

- Construcción social, su aspecto y distribución habla de la concepción pedagógica y la tarea a desarrollar.
- La modificación del espacio, no genera cambios profundos en las relaciones pedagógicas ni en las prácticas habituales de la escuela.
- No hay una distribución espacial mejor que otras en sí

- Tiene significado, habla del poder, de la importancia, de la valoración que se da a las distintas actividades que se dan.
- A través de usarlas como ocupación, que hacen las personas, pueden leerse sus lugares

En el nivel de educación primaria los espacios, se presentan en los edificios escolares ex profeso para la función educativa, los cuales la mayoría tienen: Salones de clases, aulas múltiples, salones adaptados como bibliotecas, oficinas (direcciones), antecelas, salones habilitados de talleres, bodegas, patios, áreas verdes y conserjerías sanitarios para niños, niñas y personal docente.

### 2.3.- El tiempo

En una sociedad el tiempo se distribuye, teniendo un horario fijo para organizar el día, empresas y fabricas, así se manejan y cuando no es utilizado de manera adecuada, se tiene la sensación de una pérdida de tiempo.

La organización de un ciclo escolar está sostenida en la concepción de jornada, es una sucesión de horas de clase, las semanas una repetición de jornadas y el curso una sucesión de semanas. No existiendo duraciones, diferenciales, ni momentos más importantes que otros, la jerarquía tiene que ver con un tiempo cronológico, no con la intensidad de lo que en él ocurre.<sup>33</sup>

El tiempo de la escuela esta distribuido del mismo modo y distintas propuestas, para los alumnos de cada clase, donde algunos al terminar antes deben esperar a lo demás ocasionando, disturbios, retrasos y quedando en evidencia los que terminan al final

---

<sup>33</sup> ALFIZ Irene, "El proyecto educativo institucional, propuestas para un diseño colectivo" en Martínez Araujo Roberto, Seminario taller de investigación educativa I, Antología, p 65

### 3.- Actores de la educación

Los actores en general son los que intervienen en la construcción cotidiana de la organización, ocupan los diferentes lugares como protagonista interviniendo por acción u omisión en el desarrollo de la organización, está relacionados entre sí sus lugares en la dinámica de cada establecimiento, se determinan unos a otros y en relación con el contexto.

En el caso de la escuela puede hablarse de docentes, alumnos, directivos, trabajadores, no docentes, padres de familia y comunidad, algunos no son empleados, otros no pertenecen a la escuela en sí pero tienen influencia y decisiones sobre la organización escolares, como son: los supervisores, las autoridades de los organismos del gobierno educativo, equipos técnicos de distintas jurisdicciones, etc.

Los principales actores de una escuela son:

#### 3.1.-Los directivos

Las características generales de los directivos son: Ocupan de distinta manera su lugar, han llegado a éste por distintas vías, dentro de sus roles están, la conducción, rediseño de sus tareas, transformación de los criterios de autoridad, liderazgo, gestión y es pieza clave de la redefinición institucional.

La conducción, es un rol fundamental para cualquier organización, implica decidir hacia donde se va y por qué caminos.

La función directiva en un centro escolar esta determinada por la naturaleza de su organización, por lo tanto su función es diferente de acuerdo a como se entienda esa organización, como medio para lograr la educación de los alumnos, otras funciones como la atención al entorno mediato o padres de familia.

Drucker habla de tres funciones de todo directivo

- Vela por las finalidades y la misión específica de la institución.
- Obtiene un trabajo productivo y lograr que el trabajador consiga resultados.
- Encausa las influencias y las responsabilidades sociales, entendiendo que la misión de cualquier empresa es conseguir el óptimo rendimiento económico, pero para la escuela esta economía constituye una restricción.

Cuando el directivo deja de atender los fines de la organización o si la organización no cuenta con fines específicos no se estará cumpliendo con una función directiva, no promueve el trabajo productivo de los profesores o encausa las influencias y responsabilidades sociales.

Para cumplir con las funciones directivas se necesita realizar una serie de tareas principales;<sup>34</sup>

- Analizar lo que se supone debe saber, distinguiendo entre información importante y secundaria, reconocer la validez de las fuentes de información, establecer las causas de comunicación, etc.
- Enjuiciar la información de acuerdo con criterios, relacionados con los fines del centro educativo.
- Definir una situación relativamente mejor.
- Decidir qué se va a intentar mejorar y coordinar y los intentos de mejora de las personas a su cargo.
- Orientar a los profesores y a otras personas relacionadas con el centro, para que sepan trabajar en función de los resultados deseados y previstos.
- Planificar los medios necesarios para lograr lo previsto.
- Ejecutar las tareas propias de su área de responsabilidad, que están en función de los fines generales del centro.
- Evaluar el proceso de mejora los resultados conseguidos.

---

<sup>34</sup> SEP, “Antología Gestión Educativa”, p 76

### 3.2.- Funciones del supervisor

Los supervisores de zona escolar, jurídicamente su función es integrar y armonizar óptimamente a todos los elementos de la comunidad educativa a su cargo.

En cada plantel cobra vida la filosofía y los objetivos educativos propios del nivel, el supervisor tiene una tarea central junto con el equipo de directores, maestros frente a grupo, docentes que colaboran en las oficinas, los de apoyo pedagógico y administrativos.

Esta es la razón para asumir que el supervisor puede hacer una contribución importante, para concretar en los planteles los planteamientos del Plan Nacional de Desarrollo, perspectivas del siglo XXI, los propósitos y misión educativas, etc., a nivel educación primaria, por el papel que se desempeña como orientador, como por el liderazgo dentro de la comunidad educativa, autoridad moral, supervisor de administración de recursos y vista la supervisión escolar como el centro de una gestión institucional.

A través de diferentes mecanismos el supervisor como autoridad externa al plantel escolar, comprueba y corrige las desviaciones surgidas en la aplicación de cualquier Plan y programa de estudio vigente, en la administración de los diferentes recursos.

Es importante la función del supervisor, para el estado y beneficiarios, entre otras cosas, ayuda a elevar la calidad de la educación, promoviendo la vinculación del plantel con la comunidad, para hacer del proceso educativo una acción participativa.

La Secretaría de Educación Pública, se ha propuesto realizar variadas acciones a nivel educación primaria para cumplir algunos de sus propósitos como es elevar la calidad educativa por medio de la Planeación de Proyecto escolar, siendo el supervisor escolar el encargado de orientar a los directores y docentes sobre el proceso del Proyecto Escolar de cada escuela.



El supervisor representa el nivel intermedio entre la administración central de la educación en la entidad y la escuela, es una instancia de la que derivan micro políticas educativas que vinculen el quehacer cotidiano de la escuela con la macro política.

Es estratégico realizar un trabajo desde la supervisión escolar, permite innovar, hacer más eficiente todo tipo de recursos, propicia el intercambio técnico entre el personal directivo y docente de cada zona escolar, verifica en cada plantel si se desarrolla el proceso enseñanza aprendizaje, conforme a los objetivos, en este caso del Proyecto Escolar.

### 3.3.- Rol del director

La dirección de una escuela oficial debe estar cimentada sobre bases racionales, su experiencia ayuda a los docentes que dirige, debe conocer las metas institucionales para diseñar estrategias, alcanzando y armonizando las energías y capacidades del grupo de docentes a su cargo, para que éstos desarrollen las estrategias requeridas.

El director al igual que el supervisor escolar, antes de mandar deberá persuadir, por ser el conductor de una organización educativa, cuyo objetivo se refiere al servicio que presta a la educación. Es un profesional que primero fue docente, su trabajo esta en relación de dependencia en una escuela pública o particular, teniendo a su cargo en el nivel primaria niños y preadolescentes, asumir diversos grados de decisiones y responsabilidades, de acuerdo a un plan y programa de estudio y una política educativa de la SEP.

La dirección de una escuela requiere habilidad para ejercer liderazgo democrático en armonía con la escuela y su entorno así como una actitud prudente y equilibrada, responsable del planteamiento de la organización.

En la actualidad se está en la etapa del cambio, con dos influencias importantes: “En busca de la Excelencia” y la segunda influencia ha sido el fenómeno de la globalización, en México se inicio oficialmente con el Tratado Trilateral de Libre Comercio (TLC), entre México, EE.UU. y Canadá, a partir de 1994 las empresas mexicanas, tienen presión y necesidad de volverse competitivos globales.

Competencia y competitividad son dos conceptos estrechamente unidos y complementarios, para enfrentar con éxito estos retos, las escuelas mexicanas deben orientarse hacia los procesos de desarrollo de su competitividad, por lo que ésta es la respuesta de una organización productiva y las escuelas son productivas,

El término de competitividades es la efectividad organizacional, (directores de excelencia) definida desde el punto de vista de la competencia, entre dos o más escuelas por, la preferencia, de alumnos y padres de familia.

Como competitividad organizacional persigue dos propósitos: Distinguirse y ser mejor que las escuela rivales, cuando menos en algunos aspectos. El segundo es ampliar a lo máximo la base de satisfacciones de los beneficiarios

### 3.4.- Liderazgo.

Para Cowley, el liderazgo es un elemento de operación de grupo, que le permite ponerse de acuerdo sobre metas y logros, es una función a la cual contribuyen, muchas personas y que el grupo selecciona a la persona que será utilizada por este grupo como líder.

Myers, inició estudios en las fuerzas armadas, en trabajos, en industrias y en la educación, llegó a la conclusión de que solamente se puede asociar al liderazgo, elementos comunes como: Comprensión súbita social, (Ser sensitivo a los sentimientos de otros) iniciativa, (Hacer más bien, que sentarse y esperar que

sucedan las cosas) creatividad, (La habilidad de crear nuevas ideas) y tener esperanza, valores, habilidades que puedan ser empleadas.

Para que sus contribuciones sean empeladas como directrices por un grupo, tratará de:

- Ejercer iniciativa.
- Dar evidencia de un deseo de cooperar.
- Comunicar sus sentimientos e ideas.
- Ser hempático con aquellos que desea dirigir
- Ser creativo u original.

El liderato puede ser oficial o emerger del grupo, el liderato oficial es nombrado por alguna autoridad, fuera del grupo. Es cualquier contribución al establecimiento y logro de los propósitos del grupo.

En el caso de los supervisores y directores, son lideres oficiales, nombrados por alguna autoridad fuera del grupo, en el cual se va a trabajar y se ha observado que algunos no ocultan su situación de “poder sobre”, su autoridad la enfatizan. Utilizan su posición y autoridad para lograr que las personas ejecuten lo que se considera debe hacerse, se cree que autoridad significa “poder sobre”, se aíslan, por considerar que deben estar fuera del grupo.

Las sugerencias para ser un líder de acuerdo a la época y cambio actuales, están en concentrar esfuerzos, por ayudar a las personas que tiene responsabilidad de operar como tal, sus características deben ser:

- De cooperación
- Entusiasmo
- Aceptación de mayor responsabilidad.
- Iniciar la planeación escolar en conjunto.

- Iniciar el diagnóstico, para atacar los problemas prioritarios.
- Orientar, facilitar, organizar el Proyecto Escolar con una Planeación Estratégica con Calidad Total Educativa.

El supervisor participa como apoyo académico, para prevención, previsión, planeación, organización, dirección, integración y control.

El director y supervisor escolar, como creadores de excelencia, en los sitios educativos, deben tener:

- Excelencia. Generar un ambiente que produzca resultados.
- Visión. Director y supervisor, articulan y expresan una filosofía de trabajo
- Enfoque. Implantación del cambio en organizaciones
- Versatilidad- Presenta seis recomendaciones: Paciencia, sensibilidad, ser perceptible, con expectativas, intuición creativa, habilidad de saber hacer preguntas.

#### 4.- Proyecto escolar.

##### 4.1 Diseño.

##### 4.1.1. Antecedentes

Al inicio del primer semestre de esta especialización, me encontraba desarrollando mi labor docente en la zona N° 149 del Sector Escolar N° 20 en la Dirección N° 2, con un año y seis meses de servicio en el puesto de supervisor, por lo que las investigaciones, para la elaboración del diagnóstico de este proyecto, se realizó con los directores de esta zona escolar, identificando las problemáticas de cada una de las escuelas.

El Proyecto Escolar viene a ser parte de la planeación con estrategias para una calidad educativa total.

Instrumento de planeación que ayuda a cumplir ciertos principios básicos, con la intención de mejorar y optimizar, prever, ordenar, secuenciar, llevar seguimiento y evaluar una autonomía de distribución y delegación de funciones, así como el acuerdo y establecimiento en común de él o los problemas educativos que se desea solucionar.

Sentirlo como instrumento para promover y proponer caminos o modelos de actuación, ordenando y seleccionando recursos como un medio de la calidad.

Se había comentado un cambio de zona escolar de los supervisores al inicio de este ciclo escolar 2001-2002, hasta este momento continúan los rumores de este cambio, sin embargo, las actividades del proyecto escolar, en cada zona y escuela siguen su ritmo, de acuerdo a una programación preestablecida por la Coordinación Sectorial.

El problema identificado sigue vigente, considerando la responsabilidad que se tiene como supervisora escolar de orientar a los directores a nivel primaria, para diseñar y operar un Proyecto Escolar, siendo desde el inicio de la especialización mi propuesta de proyecto, actualmente ya no es una propuesta, es una actividad impuesta, la cual ha iniciado a partir del ciclo escolar que terminó, con el asesoramiento de una semana a los directores de cuatro zonas escolares del sector N° 20, compromiso que continuará en el ciclo escolar 2001-2002.

La zona escolar inició la etapa de convencimiento con los directores de la misma, a partir del mes de octubre, con una primera reunión, presentando los elementos que integran el Proyecto Escolar, como herramienta que va ayudar a sentirnos seguros de lo que realizamos.

Se tiene presente las recomendaciones de la UNESCO que presenta Jacques Delors, sobre el concepto de educación para toda la vida.

Tomando en cuenta lo que corresponde como misión a la educación básica en el nivel de primaria, respondiendo a las necesidades sociales como individuo, lo que aporte ante una sociedad y los beneficios, de acuerdo a lo que requiera el país para ser competitivo en su momento histórico y geográfico.

La perspectiva de la educación básica en estos momentos, tiene que ver con el proceso de crecimiento en la cobertura y los problemas relacionados con la calidad educativa y la equidad.

Si observamos una transformación (Gestión Escolar), en la organización de nuestras actividades escolares, estaremos en el camino de lograr la calidad educativa, dentro de una Planeación Estratégica con Calidad Total Educativa.

En una segunda reunión, en el mes de noviembre, se organizaron las comisiones, aprobando el Consejo Técnico Consultivo, cada director investigará los datos faltantes de una lista que se propuso y no es diferente de lo que ya se tiene, entre ellos : Caracterización del medio, escuela y otros ámbitos que infieren, comisionando a la supervisora de recabar, organizar, transcribir los datos aportados y elaborar ejemplos de encuestas para aplicarlas en cada escuela de la zona.

#### 4.1.2 Diagnóstico preliminar de zona

Este diagnóstico se inició en el mes de febrero con indicadores estadísticos de cursos pasados. (IDANIS, CENEVAL)

4.1.2.1 Preguntas y respuestas en las reuniones de PROAADEP y de Consejos Técnicos Consultivos, de escuela a docentes y directores sobre métodos, técnicas, acciones relevantes, (innovaciones) aplicadas y no observadas por la supervisión, debilidades y fortalezas de grados y grupos, datos de formas en la evaluación y herramientas pedagógicas utilizados.

4.1.2.2 Algunos cuestionarios elaborados para directores y maestros de cada escuela, referentes a su concepción del trabajo que desarrollan y ¿cómo es aceptada o rechazada?, la opinión de los demás miembros, ¿qué les gusta de la escuela? y ¿qué no les gusta?, ¿Cómo les gustaría que fuera o estuviera su centro de trabajo?, etc.

4.1.2.3 Observaciones directas en las visitas continuas programadas y realizadas por la supervisión, en los resultados y estilos de enseñanza, aprendizajes, clima de grupo y escuela, organización de actividades, participación de padres de familia y comunidad, etc.

4.1.2.4 Revisión de planes de trabajo, ajustes, informes finales y avances programáticos, de diferentes ciclos escolares, bitácoras, cuadernos de alumnos y circulantes, actas de Consejo Técnico Consultivo programadas el último día de cada mes, etc., se analizaron y dieron respuestas al grupo de directores, sobre la mayoría de lo plasmado en esos documentos, como inicio del diagnóstico.

4.1.3.- Situación de la estructura organizacional y características de las escuelas que conforman la zona escolar.

Tradicionalmente, se ha venido elaborando el Plan de Trabajo Anual, avance programático, informe de labores y comisión final, en cada ciclo escolar, con ciertas modificaciones, algunas veces en su forma y características, siendo igual en su contenido.

Observando en la gran mayoría de los docentes, no los consideran como un apoyo educativo o auxiliares en la organización de sus tareas y de la escuela, son elaborados como requisitos administrativos, sin función.

La práctica, en las escuelas de esta zona, presenta, el sistema educativo organizado alrededor del aula, en la que el maestro frente a grupo desempeña su tarea pedagógica dentro del aula, de acuerdo al grado en forma tradicional.

Plasmando en los documentos ya indicados, una planeación de actividades pedagógicas que aplica o aplicará en su grupo, quedando muchas veces inconclusas o es copia de ciclos anteriores.

Muchos de estos docentes no aplican en la práctica lo descrito en sus documentos oficiales, otros aleatoriamente lo ejecutan, quedando esos documentos archivados en la dirección de la escuela, su práctica se realiza con improvisaciones y las comisiones relegadas o no son cumplidas. Es un rol oculto y consecuente, aceptado la mayoría de las veces por el director de la escuela y hasta por el supervisor.

En paginas anteriores se abordó las características que debe presentar, el rol del director y supervisor como lo indican los reglamentos que nos rigen.

En la práctica, la función del director escolar, tradicionalmente se ha considerado administrativa, persona encargada de hacer cumplir, lo que indican las circulares y reglamentos, impartiendo únicamente indicaciones y órdenes.

Por lo que cumple en mayor proporción en el aspecto administrativo, siendo valoradas las escuelas como excelentes, aquellas que su director o directora, entrega puntual y bien elaborada la documentación administrativa, sin darle la importancia y tiempo que requiere el desarrollo técnico pedagógico.

Se complementan y relacionan la organización del trabajo de cada maestro con la del director, trabajando cada área aislada, con una administración central improvisada.

El desempeño en general no se evalúa correctamente, de docente y director, no se aceptan críticas, pero la organización de directivos, se debe acatar, siendo muy



cómodo para muchos e incómodo para otros, a pesar de tener instrumentos de evaluación que no se aplican para tal fin.(Fichas escalafonarias y de carrera magisterial)

En cuanto al rol del alumno, en la mayoría de los grupos es pasiva, con intentos de cierta oportunidad limitada y controlada, sin posibilidades de participar en la organización de grupo y menos de escuela, siendo un aprendizaje conductista y tradicionalista.

Irene Alfiz, nos dice que en la escuela, se aprende junto con los contenidos específicos de las áreas, una manera de comportarse, de ser en ese lugar y de ser en general, una forma de relacionarse con el conocimiento, con los padres, con las autoridades, etc., estos aprendizajes no son planeados, se aprenden de ver como se comportan los otros, comprobando que cosas reciben sanción y cuales no, de la valoración que se hace de los distintos momentos, de la organización de la escuela en general.

Los mayores esquemas que enfrentan en su organización las escuelas, para operar el servicio se manifiestan en el sistema de la comunicación, del director hacia el personal que labora en la escuela, presentándose desfasada, no muy claras e incongruentes, no propicia espacios, no sugiere ni da facilidades al personal para que se reúnan a trabajar en equipo, por lo tanto no existe el trabajo colegiado, en consecuencia cada grupo trabaja aisladamente.

Muchas veces es ficticia la apertura de la escuela a la comunidad y a las Asociaciones de padres de familia. Cubriendo el requisito con algunas actividades que los involucran, es considerada en último término, por lo que no se aceptan sus propuestas o ayuda personal en las actividades académicas, considerando que es también por falta de comunicación y confianza mutua, no existe órgano de participación social.

Por otro lado no se le da importancia a la misión educativa Nacional, básica o primaria, por consecuencia a las necesidades básicas de los beneficiarios y la visión queda ambigua.

Los directivos y docentes se plantean ciertos propósitos, sabiendo que muchas veces no se pueden cumplir. Asumiendo que se dice una cosa y se hace otra, o que una cosa es lo que se hace realmente y otra la que se escribe para mostrarlo, sin reflexionar sobre las consecuencias que esto tiene para todos los que forman parte de la escuela.

Por las características presentadas, se enfoca el compromiso de los directores y supervisión, promover el trabajo colegiado, impulsar el proyecto escolar con planeación estratégica con calidad total educativa, definiendo metas comunes.

Utilizando como estrategia las preguntas del triángulo del proceso de planeación, que invita a definir:

- |                              |                        |
|------------------------------|------------------------|
| -¿Cuál es nuestra tarea?     | - ¿Cómo lo lograremos? |
| - ¿Qué queremos ser?         | - ¿Qué hacemos?        |
| -¿Qué nos proponemos lograr? | - ¿Cómo lo mediremos?  |

El rol del supervisor descrito anteriormente es breve de acuerdo a todo lo administrativo que se realiza, en mi caso:

El aspecto pedagógico, se cumple, basado en sugerencias y documentos enviados por la SEP, los conocimientos adquiridos en variados diplomados y cursos, con la planeación elaborada desde inicio de ciclo escolar, además, la experiencia, como maestra de grupo, secretaria de escuela, zona y sector escolar, directora de escuela y ahora con dos años 6 meses de supervisora escolar. Se aplican algunas actividades directamente a los grupos, se dan sugerencias, orientaciones y apoyo a directivos y docentes. Esto me da la seguridad y fortaleza para asumir lo que me

competencia y la experiencia para detectar lo que el director, docente o supervisor puede lograr transformar.

Se dice que en las escuelas, no se logra generar cambios reales y cuesta mucho alcanzar los objetivos que la escuela se propone, por que se modifican ciertas materias o cuestiones parciales, pero se conserva la estructura profunda de una escuela que transmite otra cosa a través de su sistema de relaciones y de su organización.<sup>35</sup>

Otra apreciación que se detectó en estas organizaciones de cada escuela es:

Los directores no delegan las responsabilidades en equipos de trabajo, le dedican mayor número de horas del día en aspectos administrativos y muy poco tiempo a cumplir lo planeado en el aspecto técnico pedagógico, la organización es fraccionada en cada grupo, impidiendo una interrelación, comunicación, socialización de saberes y aprendizajes entre sus miembros.

Por las características enunciadas, los objetivos de la zona escolar, que se plantean son:

- Una renovación en la organización de las escuelas de esta zona escolar,
- Cada escuela Diseñe y ponga en Operación un Proyecto Escolar, con la orientación de la supervisora escolar.
- Renovar los nuevos mecanismos de comunicación en las organizaciones de zona y escuela.

Con el propósito de lograr una transformación escolar y de zona, con una nueva cultura organizacional.

---

<sup>35</sup> ALFIZ Irene, “El proyecto educativo institucional, propuestas para un diseño colectivo” en Martínez Araujo Roberto, Seminario taller de investigación educativa I, Antología, p 17

Siendo las metas que al final del curso escolar 2001-2002, a nivel primaria, los directores puedan:

- Identificar las bondades, características y beneficios de la aplicación del Proyecto Escolar, con una Planeación Estratégica y Calidad Educativa.
- Una transformación cultural de la escuela como institución donde presten sus servicios, basados en valores aplicables, respetando la cultura del medio.
- Ver el Proyecto Escolar como otra alternativa para elevar la calidad educativa de los beneficiarios.
- Una comunicación acorde a las necesidades del servicio
- Satisfacción y amor al servicio.

La transformación personales y de grupo, como actores de la educación debe darse con lo que se está haciendo, con los escenarios y herramientas que tienen pero en forma organizada para que se propicie la calidad educativa, teniendo como estrategia los catorce procesos directivos básicos.<sup>36</sup>

#### 4.1.4 Diagnóstico de cada escuela.

En la tercera reunión con directores de la zona N° 149, en el mes de junio:

- Presentaron los problemas que el consejo técnico escolar identificó, informando las estrategias que utilizó cada comisión, en cada escuela. (Basadas en los indicadores de formatos que se han aplicado en estos últimos años para ajustar, evaluar y programar las necesidades de cada ciclo escolar)
- Se identificaron, definieron y describieron los ámbitos del aprendizaje y formación en los alumnos sobre los cuales actuará el proyecto.
- Se aportaron sugerencias para orientar a los maestros de grupos paralelos, en la jerarquización de los contenidos del plan y programas en el aprendizaje y formación de los alumnos que necesitan ser atendidos.

---

<sup>36</sup> Establecimiento de objetivos, metas, normas, nueva filosofía, etc.

Estos resultados son producto de una investigación colegiada y con equipos de trabajo del personal docente, personal de apoyo a la educación, apoyos técnicos y por la supervisión.

Se elaboró un resumen de estas problemáticas, presentadas por los directores, con el compromiso de entregar el nuevo material en fecha próxima, con la delimitación de uno o más problemas posibles de atender, así como el campo, ámbito en el que se ubica y las acciones que la escuela planificará para superarlos.

Cada director con su equipo de trabajo analizará nuevamente los documentos presentados y retomará acciones que han favorecido el desarrollo académico de la escuela así como los puntos débiles, para reforzarlos o cambiarlos. (Fortalezas, oportunidades y debilidades)

Algunos directores no han identificado los factores que inciden en los problemas presentados, otros se encuentran confusos sobre las limitaciones de tiempos de la escuela para, reunirse, analizar, investigar, programar y ejecutar algunas acciones, que requiere el proyecto escolar.

Las sugerencias que se dieron:

Los directores elaborarán preguntas que lleven al docente o equipo que corresponda, a la raíz del problema.(¿Cómo y a quién afecta en los diferentes aspectos?, sus características, ¿Cómo se presenta? y que interpretación le da el docente, director y padres de familia, etc.)

Se analizarán en equipos de trabajo, para identificar en cuáles incide o impacta la escuela y presentar sugerencias que surjan del cuerpo colegiado, factibles de aplicar para compartir las ideas que presenten.

Los directores tienen elementos, guías e indicadores, para orientar a los equipos de investigación de maestros, en la identificación de los problemas, seleccionar las necesidades básicas de cada grado, temas de aprendizaje y formación de los alumnos por grado.

Basándose en los documentos normativos de educación básica, el libro del Plan y Programas 1993, las investigaciones y comentarios de Sylvia Schmelkes, para cumplir los propósitos de educación básica que conllevan a los nacionales, con una visión de los requerimientos de la sociedad a quien se presta el servicio, y el compromiso de cumplir la misión de necesidades básicas de cada escuela.

Estos elementos se han estado trabajando, en las reuniones que se han tenido con la supervisora, en varios talleres de directores programados en este ciclo escolar y por último en la asesoría recibida en el mes de junio, específicamente para planear un Proyecto Escolar.

Debido al factor tiempo, los resultados que se obtengan en este punto descrito, serán analizados, evaluados y aprobados al inicio del ciclo escolar 2001-2002.

#### 4.1.5. Actividades y propósitos específicos

Los propósitos específicos y actividades que se aplicarán a partir de que se inicie el ciclo escolar 2001-2002, se presentan en cuadro anexo.

#### 4.1.6 Programa de trabajo.

El programa de trabajo se presenta en cuadro anexo, indicando los tiempos, los recursos y compromisos de cada integrante del equipo para aplicar el Proyecto Escolar de Zona, por lo que:

- Analizará las capacidades e intereses de cada miembro que servirá de apoyo en la ejecución de los Proyectos.
- Revisión y definición de las actividades necesarias para cumplir los propósitos y metas de los Proyectos, haciendo la distinción tanto de escuelas como de zona escolar y de cada participante.
- Consultas a documentos rectores de zona y escuela, como apoyo para fundamentar los propósitos, actividades y compromisos.
- Para su desarrollo, se programaron reuniones en las escuelas y zona para aclarar y conocer funciones que va a desempeñar cada miembro, los tiempos y fechas, de escuela y zona, en equipos de trabajo y en conjunto.
- Solicitar a cada miembro, que participe en la elaboración del lema que integrará la filosofía de cada institución escolar.
- Definir la forma en que serán presentados los programas de trabajo y se iniciará a preparar, el documento de compromiso, función, acciones y presentación de cada Proyecto Escolar su difusión y ceremonia de inauguración.

#### 4.2 Etapa de operación.

4.2.1 Una vez conocidos los programas de trabajo de los Proyectos Escolares, se hará el compromiso de continuar buscando actividades relevantes y significativas que apoyen y den vida, interés y calidad a los trabajos de escuela y zona, para lograr transformar nuestra practica educativa. El trabajo se presentará en una Planeación Estratégica con Calidad Educativa.

Para su difusión y ceremonia de inauguración:

- Las comisiones programarán lo necesario para su realización. (invitaciones, calendario de presentación, formatos, conferencias, mesas redondas, periódicos murales, y de inauguración, invitados, etc)

- Cada escuela y zona presentará el lema elegido colegiadamente de los proyectos, señalando los beneficios que se esperan con la colaboración y entendimiento de todos.
- El trabajo dosificado se iniciará, con la repartición de las actividades seleccionadas, los recursos planeados y comisiones, con la supervisión de directores y supervisor de zona, las visitas constantes, el interés y responsabilidad de cada participante serán monitoreado para su evaluación.

#### 4.2.2 Desarrollo.

- Se anotarán las actividades que han sido aceptadas e impactado.
- Continuar buscando o diseñando formatos que apoyen las diferentes actividades del proyecto para su monitoreo, ejecución y evaluación, así como actividades diferentes a las rutinarias (Reuniones, foros, mesas redondas, conferencias, plenarias, intercambios, visitas, presentaciones de trabajo, tareas colectivas, campañas, encuentros, debates, etc.) y herramientas, como son: Ficheros, materiales de prueba, elaboración de textos y libros, materiales gráficos, filminas, videos, calendario de programas de TV, etc.
- Cada mes habrá reuniones de trabajo para su seguimiento y evaluación de lo ya aplicado, compartiendo estrategias y experiencias de los resultados o fracasos de cada escuela y zona. Para la evaluación de resultados, será de acuerdo a los propósitos y metas de cada escuela y zona, comprobar si se están cumpliendo las etapas de los proyectos, plasmados en indicadores utilizados para sistematizar la información, la finalidad es ajustar y orientar permanentemente el proceso.

Sugiriendo instrumentos como: Cuadros de concentración estadísticas, cuestionarios, entrevistas informe de maestros, sugerencias de los padres,



bitácoras, memorias de actividades, diario de campo, reportajes, películas, fotografías, intercambio de información por medio cartas o vía telefónica, etc.

Esta evaluación y seguimiento ayuda a:

- Recuperar las experiencias, estrategias y a nivel escuela verificar si los alumnos han superado las dificultades de su proceso formador.
- Valorar el funcionamiento de los proyectos.
- Comprobar si el trabajo colegiado está generando solidez en su integración, y valores programados.
- Si está funcionando la comunicación.
- Cómo se está dando la transformación en la organización de escuela y zona

Se culminará al término del ciclo escolar con: Encuestas, entrevistas, elaboración y presentación de una apreciación sobre lo experimentado por todos los beneficiarios (Directores, maestros, padres de familia y alumnos), una auto evaluación de todos los integrantes de los proyectos y la clausura relevante.(Con calidad)

- En las actividades que se requiera la participación de la comunidad o padres de familia, se harán invitaciones previas por la comisión y se programará con tiempos y espacios las dichas actividades que realizarán.

Con esta propuesta de orientar a los directores para el diseño y operación de un Proyecto Escolar, en una Planeación Estratégica con Calidad Total en la Educación, no está terminada, tiene que evolucionar y seguirse transformando, por lo que se demuestra, “QUE LA EDUCACIÓN ENCIERRA UN TESORO”

## CONCLUSIÓN.

Para concluir este trabajo de recopilación de datos sobre información, conocimientos, y elementos aplicados por la organización administrativa empresarial, basados con estudios y experiencias de grandes personajes e investigadores, como: Edwin, Adam Smith, Alfred Slon, etc., Los cuales tuvieron el acierto en la aplicación de sus métodos y técnicas innovadoras o revolucionarias en su momento, aplicadas en cualquier administración, área o dirección, tomándolas como herramienta valiosa que guiaron las acciones organizadas, combinaron el orden y la espontaneidad, con eficacia, libertad y calidad total en una planeación organizacional.

Refiriéndome al sector educativo, opino que nunca es tarde para apropiarnos de las experiencias, resultados y cambios necesarios que se deben aplicar, no importando en que nivel nos encontremos. Los procesos de planeación, organización ejecución y control que se deben conocer y aplicar un directivo o maestro al nivel primaria, ayudaría a alcanzar los propósitos y objetivos educativos necesarios, aprovechando los apoyos y recursos que se tienen en cada área o nivel.

Es tiempo de olvidar escepticismos, por las condiciones políticas, económicas y sociales, que nos lleva a la desesperación e incumplimiento de nuestros deberes como profesionistas y ciudadano, no es posible quedarnos con lo que tenemos, es necesario luchar y pensar como pioneros para hacer el mundo que queremos y esperamos, construyendo un futuro común de cada país o lugar.

La UNESCO informa las nuevas necesidades de la demanda mundial en educación con fines económicos, desarrollo técnico, productividad del capital humano, la formación de un individuo que tendrá que ser un agente económico, con comportamiento innovador y nuevas aptitudes.

Ante esta demanda el Sistema Educativo debe responder a esta nueva formación del individuo y no solo, los años de escolaridad profesional que se cursa, debe ser una educación formal continua durante toda la vida, lo cual quizás, evitaría crisis.

Estando la situación actual con un analfabetismo de 9.6 %, el avance ha sido significativo pero los retos actuales son muchos, contra el rezago, las inercias indeseables, desigualdades, búsqueda de la equidad, ampliar la cobertura, la calidad educativa, impulsar la formación de valores, etc., siendo estas últimas las principales metas para el año 2010 dentro de la educación en México. Siendo la aspiración de la sociedad elevar la calidad educativa, con la articulación de diversas iniciativas, innovaciones, formulas participativas, etc., descansando su mejoramiento permanentemente en la evaluación y el aprovechamiento y que a la sociedad se le dé cuentas de la gestión educativa y aceptar su participación activa en la educación.

Dentro de la problemática educativa y propuesta para su transformación, la educación básica debe continuar teniendo la prioridad de la que goza por su carácter fundamentado de todo el proceso de aprendizaje para toda la vida.

En este nivel los alumnos aprenden a aprender a pensar y que apliquen estas competencias en la vida, estos aprendizajes deben despertar el interés de los estudiantes y motivar su creatividad.

Los planes y programas de estudio presentan los propósitos bien establecidos observados en todo el país, contenidos, métodos y sistemas de enseñanza atendiendo la diversidad regional, pertinentes y adecuadas para alcanzar los fines de la educación, con la flexibilidad para lograr que niños y jóvenes alcancen los beneficios plenos de la educación básica nacional.

En el maestro esta la pauta para que estas escuelas básicas se conviertan en centros con vida propia de aprendizaje y superación continua, recuperando funciones

y responsabilidades de todos los actores de la educación, la reingeniería educativa puede ayudar con esta tarea.

Este replanteamiento implica una transformación de los sistemas de reclutamiento y selección del personal idóneo que ocupe los puestos correspondientes. Aplicar procesos de capacitación y sensibilización al personal docente y padres de familia.

Es el Director quien debe Asumir función de: liderazgo, encaminar al plantel con decisiones hacia metas y propósitos compartidos, congruentes con los fines que persigue, la escuela debe tener control sobre recursos y procesos necesarios para su operación eficiente y ajustar lo que requiera mejorar y debe con el personal funcionar como Consejo Técnico Consultivo.

El maestro: debe propiciar, clima agradable y el aprendizaje gozoso y creativo del niño, alentar su imaginación y deseo de aprender, por lo que debe ser persona con vocación por la enseñanza dispuesta a superarse con un aprendizaje continuo y sensibilidad, un entrenamiento necesario para atender adecuadamente las necesidades educativas de sus alumnos.

Los supervisores: Cambiar su vigilancia por un ejercicio de liderato y apoyo académico.

La formación de los Órganos de participación Social, para vigilar que las escuelas marchen bien o el compromiso de mejorar.

Para avanzar hacia una educación básica de calidad y propiciar mejores niveles de desempeño de alumnos, profesores, planteles escolares, buscando que en preescolar sirva a los propósitos de la educación básica, siendo la secundaria quien refuerce los contenidos y actividades esenciales para el desarrollo de las personas, buscar una mejor articulación y congruencia pedagógica entre niveles y tipos educativos.

De tal manera que las tres etapas de la Educación básica, sus conocimientos y habilidades se refuercen y complementen, ampliando la cobertura de la secundaria mejorando las tasas de terminación de los jóvenes, revalorando su estructura y funcionamiento.

Para mejorar su enseñanza sería útil vincular el trabajo escolar y su organización con los resultados de evaluación de contenidos y procesos, así como de los niveles de logro de los estudiantes, el desarrollo de una cultura de evaluación entre alumnos y profesores, directivos y padres de familia, posiblemente ayudaría a conocer y entender los problemas propios de la edad.

Los recursos deben estar en apoyo al trabajo en el aula, como libros, texto, materiales para maestros, y padres de familia, textos en lengua indígena como recursos para avanzar en la calidad y equidad la educación básica, ampliar su oferta y desarrollando nuevos materiales, asegurar su abasto oportuno y mejorar su buen uso.

Lo descrito referente a los temas del Control Total de Calidad, como son: Los cuatro pilares de la educación, el método Deming y otros, están basados en un método para la renovación o cambio total de una Empresa o Industria, buscando mejorar su producción y satisfacción del cliente, siendo factible la aplicación de este método en el área educativa como medida de cambio en la práctica docente, significativa para el alumno.

La gestión y el control de calidad representan un papel importante, desde cualquier dirección escolar hasta el último personal como actores educativos.

Este tema no esta fuera de un contexto educativo, se debe incursionar en esta metodología que plantea un pensamiento estratégico, consistente en una Planeación Estratégica con Control total de Calidad.

La filosofía se retoma ya que el servicio educativo también ofrece un servicio y un bien que ayuda a mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios.

Sugiriendo que se deben retomar los nuevos paradigmas educativos de Juan Carlos Tedesco, los cuales permiten señalar la temática, indicando los problemas nuevos y las carencias educativas prioritarias desde el punto de vista del conocimiento.

Estas y otras sugerencias pueden ser aplicables en el siguiente ciclo escolar en las escuelas, fortaleciendo el lenguaje infantil a través de lecturas, diálogos y desarrollo de actividades con una planeación Estratégica Total de Calidad, dentro de un Proyecto Escolar.

Como supervisora responsable de una zona escolar con siete escuelas que la conforman, hasta el ciclo escolar 2000-2001, las alternativas prioritarias son: Iniciar un ciclo escolar con muchas herramientas que ofrecer para impulsar el Proyecto Escolar, basado en las necesidades de una nueva escuela urbana.

No descuidar lo que se ha avanzado y continuar apoyando los siguientes indicadores en todos sus aspectos que la forman:

- En el mejoramiento de espacios escolares.
- La transformación del trabajo docente
- Fomento a la lectura
- Fomento intencionado de valores, conducta y actitudes deseables.
- Trabajo Colegiado
- Vinculación con los padres de familia y la comunidad.

Como ya lo he expresado y ahora lo confirmo, la necesidad prioritaria de la conveniencia de prevenir nuestro futuro, como individuo o sociedad de un país, pero ahora con una Calidad Total dentro de una Planeación Estratégica.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUAYO Rafael, El método Deming, Carol Publishing Group, Buenos Aires, 1993, pp 289

Centro de Estudios Educativos. Comentarios a la Ley General de Educación, México, 1995, pp 330

DELORS Jaques, La educación encierra un tesoro, Correo de la UNESCO, México, 1997, pp 302

ENGLISH Fenwick W., HILL John C., Calidad total en la Educación, Edamex, México, 1998, pp 157

GUEVARA Niebla Gilberto, Educación 2001, Revista de educación moderna para una sociedad democrática, No.70, México, 2001, pp 48

MARTINEZ 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

SEP, Perspectivas siglo XXI, pp20

---Plan y Programas de estudio, 1993, pp 164, passim

---Antología de gestión educativa, p 414, passim

---SCHMELKES Sylvia, Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, 1995, pp 134, passim

---Programa nacional de actualización permanente, 2000. pp 207, passim

STEINER George A., Planeación Estratégica, Continental, México, 1997, pp 360

UPN Unidad 098, Liderazgo y gestión escolar, Módulo II, La calidad de la educación en el marco de la modernización educativa, Antología, México, pp 224

WINSLOW Taylor F., Magnament científico, Orbis, España, 1986, pp 128

ANEXOS



INTRODUCCIÓN DE ALGUNOS TEMAS QUE  
SE ESTÁN ABORDANDO EN SESIONES DE  
CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO A NIVEL  
DIRECTORES

**FE DE ERRATAS**

**DICE**

**DEBE DECIR**

**PÁGINA**

**JUSTIFICACIÓN**

**SE CANCELA**

**ÍNDICE**

---

**FE DE ERRATAS**

**DICE**

**DEBE DECIR**

**PÁGINA**

**JUSTIFICACIÓN**

**SE CANCELA**

**ÍNDICE**