

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 096 D.F. NORTE

**Propuesta Estratégica del quehacer de los directivos para
mejorar sus intervenciones en los centros educativos.**

OFELIA MUNGUIA MARTINEZ

ASESOR: MAESTRA MA. DE LOURDES RIOS YESCAS

México, D.F. 2005

AGRADECIMIENTOS:

A la tenaz, feliz y placentera memoria de mi padre.

No tengo palabras para manifestar mi gratitud por su devoción y ayuda incondicional a lo largo de toda mi vida y por sus frecuentes muestras de amor. Madre te estoy eternamente agradecida.

No es fácil enseñar principios que los seres queridos se atreven a vivir por sí mismos, gracias por haber sido ustedes hermanos Reyna, Margarita y Mario.

A quienes con una sonrisa me devuelven constantemente la confianza en la humanidad, porque parte del tiempo que ocupe en este trabajo era de ustedes, que han sabido sin quererlo de voluntad propia ser mis impulsores principales, y por la pureza de sus almas, mis hijos Abraham, Israel e Isaac.

A quien hizo detenerme en mi camino y de pronto se volvió importante en mi vida, ahora me escucha, me entiende, me tolera, que enfrentamos la vida siempre juntos, en momentos de alegría y cuando más difícil se torna, y por su respaldo y especial compromiso en este proyecto mi esposo Ventura.

Pocos tienen la suerte de encontrar en su camino a personas que saben proporcionar un consejo oportuno y la ayuda eficaz aunque no se les solicite y que representan ramas firmes del árbol que sostiene nuestra institución, a los maestros:

Ma. De Lourdes Ríos Yescas
Mariana del Rocío Aguilar Bobadilla
Félix Alcántara Moreno
Alejandro Garrido Yañez

INDICE

Agradecimientos

Introducción

Capítulo I.	1.1 La Planeación Estratégica	1
	1.2 Propósitos Básicos Socioeconómicos	2
	1.3 Valores de la Alta Gerencia	2
	1.4 Dirección	5
	1.5 Planeación Estratégica en la Vida Personal	8
	1.6 La opinión del ejecutivo acerca de las técnicas analíticas para la Planeación.	8
Capítulo II.	2.1 Calidad Total.	9
	2.2 Desarrollo Humano.	10
	2.3 Los cuatro pilares de la educación.	14
	2.4 Un enfoque para la calidad.	15
	2.5 El ciclo de mejora sostenida.	17
	2.6 Los catorce puntos.	18
	2.7 La competencia.	20
	2.8 Enfoque y filosofía.	20
	2.9 Kaoru Ishikawa.	21
	2.10 Los círculos de calidad.	22
Capítulo III.	3.1 Planeación Estratégica y su Aplicación en la Educación	25
	3.2 Importancia de la dirección estratégica.	27
	3.3 Las aspiraciones de la alta dirección.	28
	3.4 Características de la Planeación Estratégica.	30
	3.5 Ventajas de la Planeación Estratégica.	31
	3.6 Fundamentos de la Planeación.	32
	3.7 Antecedentes e Importancia de una Planeación Estratégica	33
	3.8 Características	34
	3.9 Desarrollo del modelo de Planeación Estratégica.	34
	3.9.1 Definición y descripción de Valores y Filosofía	35

	3.9.2 Finalidades de la Planeación Estratégica	36
	3.10 Definición y desarrollo de Misión y Visión	36
	3.11 Guía teórica para determinar la Misión	38
	3.12 Visión	39
	3.13 Establecimiento de Objetivos, Estrategias y Políticas	39
	3.14 Tipos de objetivos que persigue la empresa	40
	3.15 Estrategias	41
	3.16 Políticas	41
	3.17 Replanear	41
Capítulo IV.	4.1 Calidad Total en la Educación.	43
	4.2 Calidad Total en la Educación y su naturaleza.	44
	4.3 Época de cambio.	47
	4.4 Paradigmas	48
	4.5 Paradigmas personales	49
	4.6 Actitud positiva.	50
	4.7 Valores	51
	4.8 Los Paradigmas y la Educación	51
	4.9 El Ejecutivo de Calidad Total	53
Capítulo V.	“Educar es no solo ir a la escuela”.	55
	Propuesta Pedagógica	59
Conclusiones		
Bibliografía		

INTRODUCCION

El reto de la calidad de la educación en nuestro país implica una nueva cultura pedagógica, trabajo colegiado, reflexionar sobre la forma tradicional de la gestión escolar, ampliar las funciones de la escuela, el conocimiento y manejo de otras herramientas metodológicas; para el desempeño del personal docente, motivo por el cual Planeación estratégica.

El presente trabajo se ha dividido en cinco capítulos que a continuación se describen con el fin de que se tenga una visión general de los aspectos tratados en cada uno de ellos.

En el primer capítulo se reconoce a la planeación estratégica como un proceso lógico que corresponde a la creación de metas, estrategias y políticas que favorecen la toma de decisiones, considerando las distintas vías de acción y las posibilidades reales de la cultura organizacional. En donde algunas organizaciones no la han aceptado o puesto en marcha, puede ser porque no se ha comprendido ¿Que es? por lo que se presenta como Steiner la examina desde cuatro puntos de vista para definirla mediante un análisis que identifica los principales elementos que la caracterizan.

En el segundo capítulo se menciona la calidad total dentro de un enfoque sistemático, se presenta un espacio humano en el proceso de su puesta en marcha, así como los valores, el sistema de valores del directivo y su influencia en la toma de decisiones.

Se menciona la participación de todos los individuos como un factor clave en la toma de decisiones sin olvidar que en cualquier proceso de cambio o controles se presentan resistencias y obstáculos durante la implementación del mismo.

Se analiza las misiones de la educación de cómo debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales que en el transcurso de la vida serán para cada persona los pilares del conocimiento.

En el tercer capítulo se plantea como el docente tiene nuevos roles, donde destaca el de ser propiciador del cambio, impulsar la innovación pedagógica, implantación de los

niveles de aprendizaje de los educandos y en general de la participación de los individuos, que demanda la sociedad mexicana, para lo cual planeación estratégica aplicada a la educación resulta ser una herramienta fundamental, esto le permite al profesor-alumno el desarrollo deliberado de cualquier centro educativo.

Se incorpora el análisis de textos que provienen de otros campos disciplinarios que aportan esquemas y técnicas para el desarrollo de las implantaciones, bajo la dirección estratégica, por lo que es necesario llevar a cabo algunas adecuaciones, ya que la temática existente se presenta en empresas del sector privado del cual se hace mención de los beneficios que se pueden aportar (Primer Capítulo). Se presentan algunos conceptos útiles, para reconocer y solucionar problemas en la implantación en una forma más ordenada, sistemática y objetiva.

Se menciona su estructura de planes, programas, presupuestos y planes operativos que coadyuva a mejorar la toma de decisiones en diversos escenarios, disminuyendo así los riesgos.

Debemos procurar la delimitación con base en la naturaleza e implicaciones del trabajo académico como parte esencial de la organización escolar y no como herramientas provenientes de organizaciones cuyos fines y objetivos son otros.

Para poder implantar todo un sistema de planeación estratégica se requiere saber como hacerlo.

En el cuarto capítulo La Calidad Total en la Educación la cual se ha convertido en el tema central de muchos países y recientemente en México, se crea una nueva expectativa de la administración de los recursos, de las relaciones humanas y el desarrollo humano por lo que es el momento de una ruptura de paradigmas y avance metodológico-instrumental en aras de proporcionar al profesor-alumno un panorama de los conceptos básicos que se involucran en la edificación de un razonamiento y conducción de la transición sistemática de la organización estratégica.

Finalmente en el quinto capítulo se presenta una propuesta estratégica del quehacer de los directivos para mejorar sus intervenciones en los centros educativos ya que la escuela es un lugar en donde se pueden aplicar los conceptos básicos de los sistemas de calidad total.

C A P I T U L O

I

1.1 La Planeación Estratégica

Desde la segunda Guerra Mundial existe un cúmulo de conocimientos acerca de la planeación estratégica formal, la cual proporciona a los directivos el conocimiento necesario y así diseñar e implantar un sistema efectivo para su organización, pero no se puede aplicar a cualquier empresa, cada sistema debe diseñarse para cada compañía. Ya que la planeación estratégica no es algo simple, desde su misma definición expresa complejidad.

“ Planear es un proceso que pretende establecer un sistema de objetivos y metas coherente, fijando sus prioridades, para después seleccionar los medios apropiados para la consecución de sus objetivos, asegurando su efectiva ejecución y así alcanzar las metas señaladas “ (Gairín, 1995).

“Estrategia es la determinación de objetivos a mediano y largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales y al conjunto de políticas para alcanzar los objetivos propuestos” (Sep Tec 2000).

La planeación estratégica en tanto la podemos definir como el rumbo, la orientación que se le quiere dar a la institución educativa hacia el mediano y largo plazo para que siga cumpliendo con su misión (la razón de ser de su existencia), y siga siendo competitiva, de calidad educativa y responda a las necesidades de quienes son los beneficiarios presentes y futuros del servicio y acciones educativas

Steiner examina cuatro puntos para definir la Planeación estratégica:

El porvenir de las decisiones actuales	Observa alternativas a futuro, siendo la base de la toma de decisiones presentes.
Proceso	Se establecen metas, estrategias, políticas y planes. Y así buscar los fines deseados (continua y acciones).
Filosofía	Forma de vida, se debe creer en su valor.
Estructura	Funciona como un sistema: propósitos, objetivos, estrategias.

“La Planeación estratégica es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas deseadas” (Steiner, 1994)

1.2 Propósitos Básicos Socioeconómicos.

“Son las aspiraciones fundamentales de orden socioeconómico que una empresa y organización en su carácter de entidad total, lo que desea satisfacer en forma permanente o semi-permanente a través de su existencia” (Steiner, 1994), por tal motivo, los propósitos básicos son aquellas finalidades de que por su índole suprema definen la razón de su existencia, por la organización, así como su naturaleza y carácter esenciales.

Los propósitos básicos socioeconómicos son los lineamientos de finalidad que la sociedad espera de la institución de negocios. Si esta no lo establece no podrá sobrevivir, ya que la sociedad demanda de las empresas, que utilicen los recursos de que disponen para satisfacer los deseos o necesidades de la sociedad.

1.3 Valores de la Alta Gerencia.

Cada uno de los gerentes tiene su grupo de valores, sus códigos éticos, sus estándares de moral, su propia filosofía, los cuales son únicos a cada uno de ellos, será necesario conocer todo este grupo de valores establecerlos como premisas de planeación, ya que tiene una gran influencia sobre los programas de planeación.

La decisión de ser la Compañía más grande y más técnica dentro del ramo depende de los valores de los altos ejecutivos. La selección de los medios para alcanzar dichos fines, también esta en función de los valores. Lo mismo sucede con el trato que se desea a los clientes empleados, competidores, y contratistas, algunos gerentes demandan que las condiciones para los empleados sean placenteras, para otros no tienen importancia algunos son implacables con la competencia, otros aplican la regla (no hagas a otros lo que no quieres para ti).

Evaluación de riesgos y oportunidades del medio ambiente tanto interno como externo:

Uno de los propósitos fundamentales de la planeación es descubrir las oportunidades futuras de hacer planes para explotarlas.

Los planes efectivos son aquellos que explotan las oportunidades y evitan los obstáculos o riesgos futuros, basándose en lineamientos dados a conocer los puntos fuertes y débiles de la compañía.

Otro de los pasos de la planeación estratégica, es de determinar:

a. Misión de la compañía.

“Es la definición de la línea de negocios a seguir, sino se ha establecido previamente dentro de las premisas de planeación se incluye en los objetivos estratégicos” (Sep Tec ,2000), la misión de la compañía se encuentra en las cartas o actas constitutivas, teniendo el problema de no ser útiles para la planeación, ya que contiene una amplia diversidad de actividades lo que proporciona muy poca o nula dirección para la Planeación. Los gerentes deben seleccionar las actividades a las que realmente se van a encomendar, la selección y establecimiento de la misión básica de negocio provoca una enorme diferencia de la planeación.

b. Los Objetivos (a largo plazo y principales de la organización).

Aunque los objetivos estratégicos son usualmente a largo plazo, también pueden ser a corto plazo.

c. Políticas.

Son guías amplias para la acción.

d. Estrategias.

Son los medios de desplegar o asignar los recursos, que gobernarán la adquisición, uso y asignación de recursos para el logro de objetivos.

La materia que puede cubrir la planeación estratégica se encuentra dentro de todos los tipos de actividades realizadas en la empresa, entre los principales se encuentran: Laborales, Producción, Capacidad tecnológica, Perfeccionamiento de la Producción, Investigación y Desarrollo, Material Legal, Selección y Entrenamiento Gerencia, Actividades Políticas, etc.

e. Pruebas de factibilidad.

En todas las etapas del proceso de planeación es necesario hacer pruebas de factibilidad de las aspiraciones y de los medios para alcanzarlas.

La planeación no será bien realizada cuando se decida sobre la finalidad y medios, basando únicamente en sentimientos, toda clase de conflictos ocasionados por la planeación, deben ser reconocidos, reconciliados y balanceados, las pruebas de

factibilidad definen de parte en parte el proceso de planeación, las pruebas están relacionadas con cuestiones como valores de la gerencia, facilidades disponibles, capacidad de personal, flujo de dinero, retorno de la inversión y penetración en el mercado.

f. Organización para la implementación de la planeación.

Los planes no podrán ser llevados a cabo sino se dispone de una organización adecuada para ello. Si se hacen planes para desarrollar nuevos productos, se debe establecer una organización para realizarlos, si se desarrolla un grupo de planes para integrar un ataque de penetración en un nuevo mercado debe establecerse una organización de soporte que asegure la realización de los planes.

g. Revisión y evaluación.

Para que los programas de planeación sean efectivos requieren de una vigilancia continua, así como una revisión periódica para asegurar que se estén realizando y que los nuevos planes se diseñaron de acuerdo como fueron requeridos.

Si los resultados no van de acuerdo a lo planeado, el gerente será responsable de encontrar la razón conceptualmente, el proceso de planeación integral, debe ser reciclado cada año, naturalmente una revisión y evaluación de las experiencias pasadas, sería el principal ingrediente de los nuevos ciclos de planeación.

h. Retroalimentación.

En el proceso de planeación existe un complejo grupo de ciclos de retroalimentación, que una de las diferentes partes. Esto tiene por ventaja que por medio de esta coordinación, vialidad y balance, un sistema de optimización puede lograr un mínimo costo de esfuerzos y de tiempo.

i. El clima organizacional.

Debemos de considerar el clima en una organización ya que está de la mano con la planeación y no se le puede separar, los diferentes factores ayudan a la toma de decisiones del telar directivo: organización, motivación, el control y dirección

1.4 Dirección

Existen dos tipos

A) Dirección estratégica es la llevada a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional.

B) Dirección operacional es la llevada a cabo por la otra parte integrante de la empresa.

Las cuales están íntimamente ligadas, planeación estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operación de la empresa enfocándose más en las estrategias las cuales son situaciones ideales de toda institución estrategias excelentes e implantaciones eficientes.

La estructura para formular y aplicar estrategias se basa en el sistema de planeación estratégica formal, pero la estrategia puede ser formulada sin un sistema formal, estas dos formas de procesos están relacionadas con la dirección.

Deberes de la Alta Dirección.

Entre los deberes de un alto directivo están la creación e implantación de la estrategia (pensar en la misión, establecimiento de objetivos, estrategias, metas, desarrollo de una filosofía, política y estructura, establecimiento de procedimientos, instalaciones, capital, normas, información, motivación, toma de decisiones ahora para los resultados del futuro)

Aunque es necesario mencionar que no existe una manera ideal de que un directivo cumpla con su responsabilidad de apoyar, seguir y reforzar el sistema.

Dentro de estas responsabilidades del director también podemos mencionar la planeación de anticipación intuitiva y la planeación sistemática formal involucrados en diferentes procesos de pensamiento.

Durante el proceso de la planeación los directivos aportan estilos cognoscitivos diferentes así como valores personales dando un impacto significativo durante la dirección de la planeación.

El pensamiento intuitivo (basado en la experiencia), como el sistemático están involucrados y cada directivo enfocará los problemas en forma muy diferente, dependerá de la organización, del problema, adaptación y estilo preferido, algunos los combinarán pero la decisión que se tome será de gran valor, es un arte percibir a tiempo para deducir mediante la información no imaginando los hechos sino para crear y usar los factores disponibles lo más inteligente posible.

El sistema de valores de una persona esta basado en las metas, actitudes y su filosofía.

“Los valores y creencias determinan las selecciones directivas en un sistema de planeación, ya que los hábitos e ideas funcionan como un criterio para escoger entre las alternativas.” (Ogliastri, 1993)

Este sistema de valores difiere entre las personas, por lo que la toma de decisiones se llevara a cabo inclinándose hacia ésta moral, por lo que todo directivo debe comprender su sistema de valores y las formas en las que influyen en las decisiones así como entender el sistema de valores de todas las personas involucradas.

Después de definir lo que es la planeación, estrategia y planeación estratégica, existen beneficios y diversas utilidades al llevarla a cabo, sin ser la única, ya que la habilidad e intuición del directivo ha dado buenos resultados, si observamos con éstos talentos y una planeación sistemática formal a un directivo, se debe tener más éxito.

Entre los más sobresalientes motivos del porqué de la planeación estratégica que lleva a una empresa a conducirla hacia la eficacia están:

- Formula y contesta algunas preguntas clave en forma ordenada y con una escala de prioridades y urgencia, las respuestas son importantes como una base para tomar decisiones correctas.
- En vista de un mundo cambiante, la época exige de la planeación estratégica, para que así los directivos comprendan mejor el mundo tan complejo en el cual deben desenvolverse
- Se puede simular el futuro lo cual es reversible, no así en la vida presente, permitiendo ver, evaluar y aceptar o descartar alternativas para lo cual recurro al poema de Piet Hein :

“El camino hacia la sabiduría”

Errar y errar y errar de nuevo,

Pero cada vez menos y

Menos y Menos. (Poema 7)

- La planeación estratégica en el centro educativo como un sistema, como un todo, compuesto por subsistemas, debemos aprenderá tomar en cuenta todo como un conjunto - beneficia al proporcionar un mecanismo para coordinar las

partes relacionadas entre sí en una organización, permite a la dirección a enfocar la atención sobre asuntos principales relevantes.

- Exige el establecimiento de objetivos.
- Se pueden identificar oportunidades y riesgos.
- Proporciona una guía en todos los aspectos, para tomo de decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección y por tanto dedicar su tiempo a acciones significativas.
- Se coordinan los diferentes elementos, dirigir e innovar.
- Mide el desempeño tanto cuantitativa como cualitativamente ya que la creatividad, innovación, imaginación-motivación, conocimientos, etc. se ven reflejados en los resultados financieros.
- La atención de la dirección se puede dirigir hacia asuntos claves para una mejor toma de decisiones.

Es posible que una empresa tenga éxito sin la planeación, se ha observado que directores con un poco de suerte y talento intuitivo han llevado al logro de sus objetivos, sin embargo con estos talentos directivos y un sistema formal aplicado a las características particulares de cada empresa el éxito se obtiene más fácilmente.

Una vez establecido el plan, la gente puede tener hacia el control resistencia o aceptación ya sea en la jerarquía organizacional, el grado de participación al establecer las normas y al evaluarlas, los sistemas de comunicación, comprensión del sistema de control, como se evalúa el desempeño, como se percibe a la gente al sistema de control, el sistema de reprimenda y recompensa, el elemento de control y la calidad y estilo directivos.

Se genera más resistencia (estudios han demostrado que la participación y comunicación efectiva la han reducido) que aceptación, es por lo que la gente debe de ser motivada para aceptar los controles y sobre todo para lograr las metas por encima con entusiasmo.

Se establecen algunas estrategias que los directores pueden tomar en cuenta, para la mejor aceptación y sobre todo adaptarlas a sus circunstancias particulares:

- El grado de participación depende del superior y el subordinado, ya que debe de ser significativa y honesta.
- Cuando no se participa por que así se requiere o no es adecuado, las metas deberán ser claras, razonables y honestas.

- Los directivos deben de ser capacitados, con un amplio conocimiento del aprecio humano y dispuestos a trabajar.
- Pueden modificar o rechazar una sugerencia del subordinado.
- El subordinado debe ser participativo.
- Debe existir confianza mutua.
- La participación debe estar relacionada con los valores, capacidades y expectativas de la gente.
- Los planes deben de realizarse y evaluarse por todos los niveles de la dirección.
- El directivo debe de ser una guía y la parte inferior llevar a cabo un verdadero desarrollo.
- Debe existir un equilibrio entre el enfoque ascendente y descendente de la planeación.

1.5 Planeación Estratégica en la Vida Personal.

La planeación estratégica puede aplicarse en la vida personal ya que se puede tener cierto control sobre la dirección hacia lo que deseamos lograr o construir nuestro futuro, aunque debemos estar conscientes de que no es seguro, un sistema estructurado puede influir en nuestro futuro y maximizar la autosatisfacción de la vida, identificando nuestros potenciales y debilidades, oportunidades y limitaciones del medio ambiente, aprender a conocerse a sí mismo al establecer metas y mis perspectivas enunciando los objetivos, los cuales también nos ayudarán a llevar a cabo un análisis cuantitativo (financiero) y cualitativo (salud) a ser honesto en el momento de evaluar y desarrollar el proceso del pensamiento, cuando llegue al momento de la evaluación a ser una persona creativa, realista e innovadora y poseer la mejora continua e ir hacia el camino de una vida de calidad total.

1.6 La opinión del ejecutivo acerca de las técnicas analíticas para la Planeación.

El conjunto de técnicas de Planeación contiene una gran variedad de métodos para ayudar a los directores a tomar decisiones,. La variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativas.

Las técnicas no cuantitativas incluyen la creatividad, el criterio, el presentimiento, la intuición, la confianza en la experiencia y las personas pueden usarlas de manera individual o colectiva.

C A P I T U L O

I I

2.1 Calidad total

El mundo actual está inmerso en un tiempo permanente de cambio. Los esquemas de la competitividad cada vez se desarrollan a un ritmo más acelerado, expansivos y la apertura de mercados, precisamente se fundamenta en la necesidad que tienen los pueblos o naciones por encontrar nuevos caminos hacia el “bien común” basado en un proceso acelerado de cambio y transformación el cual fomenta una mayor interdependencia en todas las regiones, pero abriéndose grandes posibilidades a los países, empresas, personas y organizaciones en general que posean la capacidad de adaptación a esos cambios para que puedan insertarse eficientemente a las nuevas corrientes y lograr la calidad.

La calidad es una situación sumamente compleja que no se puede definir en una sola frase, sino a través de un concepto compuesto.

Debido a las condiciones económicas, políticas y sociales de nuestro país, la educación no ha sido posible impartirla de manera equitativa a toda la población.

A través de la lectura “La educación encierra un tesoro” se presenta una estrategia para impartir una educación con calidad y obtener mejores resultados de aprendizaje no importando las diferencias socioeconómicas de la población destinataria.

La calidad de la educación es un tema impostergable, sin embargo la investigación sobre el mismo es relativamente reciente. Ante esta situación este texto aporta un trabajo abocado a la recopilación y análisis de experiencias de demandas en relación a empresas pero que se puede transferir al contexto laboral en el que me desenvuelvo: el educativo.

En torno a la calidad existen diversos investigadores y expertos que han propuesto definiciones de calidad desde diferentes enfoques, entre los que se expone su filosofía de la calidad: Edwards Deming y Kaoru Ishikawa.

Es fundamental hacer de la calidad un modo de vida, que se inicie en la familia, siga en las aulas y se expanda a todas las organizaciones (empresariales, religiosas, políticas sociales, etc.), hasta llegar en su totalidad.

2.2 Desarrollo Humano

Desde la perspectiva de la comisión Internacional sobre educación para el siglo XXI, en los últimos cincuenta años “el mundo ha experimentado un auge económico debido a la capacidad del ser humano de dominar y organizar su entorno en función de sus necesidades, es decir a la ciencia y la educación, motores fundamentales del progreso económico.” (UNESCO, 1996)

Sin embargo el modelo actual ha tropezado con limitaciones en razón de las desigualdades que induce y de los costos humanos y ecológicos, la comisión estima necesario definir la educación no solo en términos del crecimiento económico, sino en función de un marco más amplio: El desarrollo humano.

La riqueza mundial se ha venido aumentando considerablemente debido a la productividad y el progreso tecnológico, lo cual ha transformado los modos de vida y los estilos de consumo y se ha conformado el proyecto de mejorar el bienestar de la humanidad mediante la modernización de la economía, sin embargo estas formas de desarrollo, fundado únicamente en el crecimiento económico, ha suscitado desigualdades y los ritmos de progresión son muy diferentes según el país y la región, desigualdades a raíz de la competencia entre países y grupos humanos, lo cual agrava la fractura entre los más dinámicos y los otros, lo cual se explica por el disfuncionamiento de los mercados.

La aparición y el desarrollo de sociedades de información y la continuación del progreso tecnológico que constituye una tendencia de fines del siglo XX subrayan su dimensión cada vez más inmaterial, acentuando el papel que desempeñan las aptitudes intelectuales y cognoscitivas.

La actividad de educación y formación actualmente se ha convertido en motor del desarrollo y han contribuido al progreso científico, tecnológico y al avance general del conocimiento, sin embargo países en desarrollo desprovistos de estos recursos sufren de un grave déficit de conocimientos, desigualdades en materia científica, de investigación y desarrollo, a pesar de que la alfabetización y la escolarización van ganando terreno en diversas poblaciones.

De hecho los países en desarrollo no disponen de fondos necesarios para invertir de manera eficaz en la investigación. El conocimiento solo es eficaz cuando supera el umbral crítico de inversión cuantiosa y presuponiendo la existencia de un entorno ya suficientemente dotado de recursos científicos, esta es una de las razones por la cual ha

fracasado la transferencia de tecnología de los países industrializados a los países en desarrollo.

En las disparidades del acceso al conocimiento y el saber se encuentran las desigualdades entre el hombre y la mujer, aunque se ha avanzado. "Estadísticas demuestran que las desigualdades siguen siendo flagrantes ya que las dos terceras partes de adultos en el mundo son mujeres, así también la escolarización de las niñas es inferior a la de los niños explicándose por las diferencias en la regiones menos desarrolladas (África)." (UNESCO,op.cit;p. 68)

El principio de equidad impone suprimir todas las desigualdades entre los sexos en materia de educación, expertos reconocen la función estratégica que la educación de la mujer desempeña en el desarrollo, mejoramiento general de la salud y de la nutrición de la población y el bajo índice de fecundidad.

Se ha observado que niñas y mujeres de regiones más pobres del mundo están encerradas en un círculo de pobreza, donde se casan muy jóvenes, madres analfabetas crían hijas analfabetas que se casan jóvenes para entrar a otro círculo de pobreza de analfabetismo, fecundidad elevada y mortalidad temprana.

El simple crecimiento económico no garantiza el desarrollo humano por su carácter desigualitario y por los elevados costos que induce sobre todo en materia de ambiente y empleo, al ritmo de la producción los recursos no renovables corren el peligro de escasear, industrias basadas en la física, química y biología son fuente de contaminación; la rarefacción del agua potable, la deforestación, etc., son manifestaciones de una irresponsabilidad.

En cuanto al progreso tecnológico esta vinculado el aumento del desempleo, la sustitución sistemática de los trabajadores por un capital técnico innovador el cual aumenta la productividad del trabajo y contribuye al subempleo de una parte de la mano de obra, la generalización de la inteligencia artificial se propaga a la cadena de cualificación quedando excluidos del empleo, de la sociedad grupos de personas mal preparadas y una evolución que podría modificar el lugar y la naturaleza misma del trabajo en las sociedades de mañana, el problema del desempleo amenaza la estabilidad de los países en desarrollo, jóvenes sin empleo se vinculan con la exclusión social. Esta evolución resulta ser muy costosa socialmente y compromete la solidaridad nacional.

Es lo que conduce un modelo puramente productivista, lo que ha llevado a las instancias competentes de las Naciones Unidas a dar al concepto de desarrollo un significado que rebase el orden económico, incorporando la dimensión ética, cultural y ecológica. El PNUD (Informe sobre el desarrollo humano) propuso en su informe considerar el bienestar humano como finalidad del desarrollo, subrayando el fenómeno de la pobreza, los indicadores de desarrollo abarcar además de los ingresos por habitante datos relativos a la salud, mortalidad infantil, alimentación, y la nutrición, el acceso al agua potable, la educación, el medio ambiente, tener en cuenta la equidad, igualdad entre los diferentes grupos sociales y entre sexos, el grado de participación democrática.

Por otra parte el grado de sostenibilidad complementa la de desarrollo humano haciendo hincapié en la viabilidad a largo plazo del proceso de desarrollo, en el mejoramiento de las condiciones de existencia de las futuras generaciones y en el respeto de los medios naturales de que depende toda la vida.

“El desarrollo humano es un proceso conducente a la ampliación de las opciones de que disponen las personas. En principio esas opciones pueden ser infinitas y pueden cambiar a lo largo del tiempo, pero a todos los niveles de desarrollo pueden ser para todas las personas: poder tener una vida larga y saludable, poder adquirir conocimientos y poder tener acceso a los recursos necesarios para disfrutar de un nivel de vida decoroso”.
(UNESCO op,cit; p 70)

Existen otras opciones apreciadas por muchos: libertad política, económica y social, ser creativos, productivos y disfrutar de auto respeto personal y de derechos humanos garantizados.

Al hablar de desarrollo de los recursos humanos estamos considerando un insumo del proceso de producción, un medio antes que un fin, considerar a los seres humanos como beneficiarios y no como agentes de cambio en el proceso de desarrollo, se considera las cuestiones sociales como el crecimiento económico el comercio, el empleo, la libertad política o los valores culturales centrándose en ampliar las opciones humanas aplicada a por igual a países en desarrollo e industrias , por ello la comisión Internacional sobre educación para el siglo XXI, es considerada dentro del desarrollo uno de sus elementos constitutivos y una de sus finalidades esenciales cuya función será lograr que la humanidad pueda dirigir que cada persona se responsabilice de su destino a fin de contribuir al progreso de la sociedad en la que vive, fundando el desarrollo en la participación responsable de las personas y las comunidades.

La educación contribuye al desarrollo humano en todos sus aspectos facilitando el “pasaporte para la vida” para comprenderse mejor, a los demás y participar en la obra colectiva y la vida en sociedad, así la educación básica es para todos vital abarcando todos los elementos del saber que sepa despertar la curiosidad del niño, desarrollar su sentido de observación e iniciarlo en una metodología de tipo experimental, una educación permanente en la educación básica deberá dar a cada persona los medios de modelar libremente su vida y participar en la evolución de la sociedad incluyen su una educación relativa al ambiente, la salud y la nutrición y como objetivo un desarrollo fundado en la participación responsable de todos los miembros de la sociedad, por tanto llevar a cabo como acción alentar la iniciativa, el trabajo en equipo, a las sinergias, el autoempleo, el espíritu empresarial, activando los recursos y movilizar el conocimiento y los agentes locales o para crear nuevas actividades y así iniciar y alimentar procesos de desarrollo endógeno.

La estrategia educativa será en busca de un tipo de enseñanza adaptada a las circunstancias locales.

Por lo tanto la educación su finalidad debe orientarse hacia el desarrollo, realizando plenamente los talentos y aptitudes que cada persona lleva en sí, lo cual responde a su función humanista, a la exigencia de equidad que debe guiar toda política educativa y a las necesidades de un desarrollo endógeno, la educación permanente estar inscrita no solamente a la adaptación del empleo sino a una concepción más amplia: a lo largo de toda la vida, un desarrollo armonioso y continuo de la persona.

El proceso de desarrollo por tanto como dice Federico Mayor “De permitir despertar todo el potencial de quien es a la vez el primer protagonista y destinatario: El ser humano, el que vive hoy, pero además el que vivirá mañana sobre la tierra “

2.3 Los cuatro pilares de la educación.

Como ya se mencionó en el primer capítulo de planeación estratégica; el siglo XXI ofrecerá recursos de circulación, información, comunicación, conocimientos teóricos y evolutivos, porque son las bases de las competencias del futuro y simultáneamente deberá hallar y definir orientaciones hacia corrientes de informaciones efímeras conservando los proyectos de desarrollo individuales y colectivos. Y para hacer frente a los retos del siglo XXI se debe asignar nuevos objetivos a la educación y modificar la idea de su utilidad, por tanto:

“La educación debe llevar a cada persona a descubrir e incrementar sus posibilidades creativas, percibiendo a la educación como la vía obligada para obtener experiencia, adquisición de capacidades diversas, fines de carácter económico para la realización de la persona para que toda ella aprenda a ser”. (UNESCO, op, cit. P.91)

Con esas perspectivas no se ha respondido cualitativamente a la demanda de educación porque no es suficiente que cada individuo acumule al comienzo de su vida una reserva de conocimientos que pueda después recurrir sin límites como se mencionó anteriormente en el desarrollo humano, ahora se trata de estar en condiciones de aprovechar y utilizar durante toda la vida cada oportunidad que se le presente de actualizar, profundizar y enriquecer ese primer saber y de adaptarse a un mundo en permanente cambio. Por lo tanto la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales, que en la vida serán para cada persona los pilares del conocimiento, y deben de recibir una atención equivalente para que la educación sea en el ser humano en su calidad de persona y de miembro de la sociedad, una experiencia global y que dure durante toda la vida en los planos cognoscitivo y práctico:

1. **Aprender a conocer.** La enseñanza escolar comúnmente sino es que de manera exclusiva se orienta hacia este pilar, conocer es adquirir los instrumentos de la comprensión, es un aprendizaje que tiende menos a la adquisición de conocimientos es un medio (cada persona aprende a comprender el medio que le rodea, desarrollando sus capacidades profesionales y comunicándose con los demás, suficiente para vivir con dignidad) y finalidad (placer de comprender, conocer, descubrir, etc.). Aprender a conocer presupone aprender a aprender ejercitando la memoria y el pensamiento, el proceso de adquisición. El proceso de adquisición del conocimiento no concluye nunca y se nutre de todo tipo de experiencias.

2. **Aprender a hacer.** Para poder influir sobre el propio entorno, se encuentra vinculado con la formación profesional, a fin de adquirir no sólo una calificación profesional sino una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo, aprender a hacer en el marco de las distintas experiencias sociales.
3. **Aprender a vivir juntos.** Para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas, desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia, realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos, respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.
4. **Aprender a ser.** Proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores, desarrollando la personalidad, con creciente capacidad humana, de juicio y responsabilidad personal, sin olvidar la memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitudes para comunicar, etc.

Se debe de concebir a la educación como un todo y que estos cuatro pilares no se limiten a una etapa de la vida o a un solo lugar se deben replantear los tiempos y ámbitos de la educación, pero cuya finalidad sea implicarlos y durante toda su vida aprovechar al máximo un contexto educativo en constante enriquecimiento.

2.4 Un enfoque para la calidad.

Uno de los investigadores más importantes, experto y figura más famosa en materia de control de calidad en Japón es un norteamericano: Edwards Deming, estadístico, inspirador del desarrollo en Japón, profesor en la Universidad de Nueva York, existe un premio a la calidad en su honor, ha escrito más de 170 trabajos científicos, asesor de gestión y control de calidad de las principales compañías del mundo, el hombre que les enseñó calidad a los japoneses.

A Deming se le considera “el padre de la revolución de la calidad Japonesa” al mostrarles como mejorar la calidad mediante el uso del control estadístico de los procesos. El impulso principal de su filosofía es la reducción planeada de la variación, ya que considera que la productividad aumenta según disminuye la variabilidad y afirma que el

control estadístico no implica la ausencia de artículos defectuosos. Es en un estado de variación aleatoria en que los límites de la variación son predecibles.

“La calidad es una filosofía básica de administración, una forma de trabajar de todos en la empresa, donde debe de prevalecer el respeto a la persona, la confianza y el trabajo en equipo” (Aguayo, 1983, p 156).

En esta filosofía, cada jefe debe de ser un líder que prepare y dote de herramientas a sus subordinados y les permita ejercer todas sus potencialidades, para que en la organización se mejoren constantemente los productos y servicios.

Deming no habla de calidad, habla de gestión, el problema más frecuente con el que nos enfrentamos se debe a las decisiones de los directores en los sectores públicos y privados en todos los niveles de gestión.

Su teoría: cuando mejora la calidad, los costes bajan y la productividad se incrementa, la calidad y la productividad pueden ser constantemente mejoradas.

Su mensaje: “La gestión es la diferencia clave”. (Aguayo, 1983)

La filosofía requiere de las organizaciones, la producción de bienes y servicios que ayuden a la humanidad a vivir mejor, los ingresos reales son generados por los consumidores leales, no simplemente por los clientes satisfechos.

Dentro de la teoría de gestión están considerados cuatro postulados:

- A. La calidad y los costes, ambos pueden mejorarse de forma permanente.
- B. La calidad se comprende mejor desde el punto de vista del consumidor, un componente importante es la uniformidad.
- C. La variación es un fenómeno natural, la cual se puede considerar de diferentes maneras según se opere en un sistema estable o inestable, solo se puede reducir la cantidad de fallos actuando sobre el propio sistema.
- D. La cooperación es un elemento decisivo que conduce a la mejora, la competencia es frecuente en las empresas y ayuda a determinar qué productos y que compañías sobrevivirán, hay momentos en que la competencia es pertinente y momentos en que es inapropiada.

2.5 El ciclo de mejora sostenida.

Una de las ideas sostenida por Deming fundamentada por Shewhart.

- 1.- Planear un cambio de todo lo que se trata de mejorar.
- 2.- Llevar a la práctica el cambio a una pequeña escala.
- 3.- Análisis de los resultados.
- 4.-Determinar que es lo que se ha aprendido del cambio.

El ciclo se repite una y otra vez, la mejora del producto y del proceso implica una mayor comprensión de la teoría y su más adecuada aplicación.

Una organización que pretenda transformarse tiene que cambiar completamente desde sus puntos básicos y métodos, existen tres caminos:

- La presión puede ser ejercida desde afuera, con recompensas al mérito y castigos por la baja productividad (opera sobre el cuerpo y no sobre la mente).
- Cambiar con las mejores intenciones, casi todas propuestas para mejorar exigen los mayores esfuerzos, con una orientación del conocimiento profundo, que todos rindan al máximo significa hacer al personal responsable de su tarea premiar su tarea y así sucesivamente.
- Formar nuevamente al individuo, con independencia económica siendo responsables ante sí mismos, para que trabajen sin temor, con entusiasmo en su tarea.

Deming considera en forma diferente la gestión y ha desarrollado una serie de principios para la transformación del estilo de ésta: “Los catorce puntos.” Los cuales contribuyen como una guía de orientación para la transformación de una compañía de una fase a otra, apareciendo también sobre el papel de la administración y de una fuerza de trabajo participadora, fueron elaborados para que se ejecuten en las empresa, pero se pueden aplicar en cualquier contexto, es necesario personalizarlos y aplicarlos.

2.6 Los catorce puntos.

1. Crear un propósito constante hacia la mejora del producto y del servicio, con el objetivo llegar a ser competitivos. Manteniendo su enfoque, no perder de vista hacia donde vamos.
2. Adoptar la nueva filosofía. Ante un mundo cambiante social, económico, político, etc., aceptar las responsabilidades y asumir el liderazgo para el cambio, modificando la filosofía de gestión y controlando (dándole otro significado es decir conociendo la variación, los procesos, entrenamiento, y formación permanente y entusiasmo por la labor.
3. La calidad no se inspecciona, se incorpora y al producto en primer lugar.
4. Reducir al mínimo los costes totales, optar por un solo proveedor para cada artículo o componente sobre la base de una relación leal y de confianza a largo plazo.
5. Perfeccionar constantemente el sistema de producción y los servicios a fin de mejorar la calidad y la productividad y así disminuir cada vez más los costes.
6. Instituir el entrenamiento de las tareas.
7. Desarrollar el liderazgo cuyo objetivo colaborando para que el personal, las maquinas y los dispositivos cumplan mejor sus funciones.
8. Desechar el temor para que todos puedan trabajar mejor.
9. Trabajar en equipo, derribando barreras para prevenir problemas de fabricación que puedan surgir con el producto o servicio y puede ayudar a todas las partes a enriquecer sus conocimientos lo cual mejora la calidad, el rendimiento superior del producto o servicio y un mayor beneficio y satisfacción del consumidor.
10. Elimine los eslóganes, las advertencias y los objetivos, exigiendo nuevos niveles de productividad o ningún fallo.
11. Implantación de un liderazgo eficaz, elimina metas numéricas arbitrarias, sustitúyelas por ayudas y supervisión provechosa, usa métodos estadísticos para la mejora continua de la calidad y la productividad.
12. La responsabilidad de los supervisores es calidad en vez de cantidad, derribando barreras como la evaluación, clasificación por méritos, y la gestión por objetivos. Elimina las barreras que te roban el derecho a sentirte orgulloso por el trabajo realizado.
13. Implantación de un vigoroso programa de entrenamiento es decir la habilidad y el conocimiento necesario para realizar la tarea actual con conocimientos relevantes esto es que el trabajador se entusiasme con el aprendizaje, autosuperación, alentar y proporcionar los recursos para que el personal pueda desarrollarse con vistas al

futuro (una motivación intrínseca), estimulando la educación, establece un intenso programa, los avances en la posición competitiva tienen sus raíces en el conocimiento.

14. Compromiso, define con toda claridad el compromiso con la calidad y la productividad y la obligación de poner en práctica todos estos principios, crea una estructura que impulse cada día los trece puntos anteriores, que todo el personal de la compañía coopere para lograr la transformación la cual debe de ser tarea de todos.

“Transformación en donde los altos directivos juegan un papel fundamental ya que ellos tienen más influencia que todos los demás, sus decisiones afectan a todos, a veces la mayor resistencia al cambio proviene de los directivos “(Aguayo, 1993)

- La interacción debe de ser permanente en una compañía ya que cualquier cambio en cualquier área de una empresa afecta a todas las otras áreas, es una misión de la dirección hacer que el personal comprenda estas interacciones y que cada individuo trabaje por la meta común de mejorar la calidad y satisfacer las necesidades del consumidor. La lealtad del consumidor es la fuente de los beneficios
- Dejar de lado las acusaciones, sólo soluciones a través de la modificación del sistema y la dirección tiene que saber cuándo un problema se debe a una causa específica u cuándo se puede resolver sobre una base progresiva, mejorando el sistema.
- Prácticamente todo el personal de una compañía tiene que ser educado y liderar los ejecutivos.
- Todos en la compañía deben de cooperar para lograr la transformación pero en la génesis del cambio está la necesidad de modificar nuestro modo de pensar sobre ciertos temas críticos lo cual estriba en la manera en que tratamos a nuestro personal lo cual determina si realmente podremos “competir” en el futuro.

Deming sugiere incluso algo nuevo, “Tenemos que volver a formar al individuo, para que una empresa mejore los individuos tienen que estar a gusto, trabajar sin temor, y con entusiasmo por su tarea “ (Aguayo, 1993)

2.7 La competencia.

En el pasado la idea de una única fuente de provisión para cada artículo o componente era una de las más inquietantes, hoy tantos individuos influidos han cambiado que la idea de un proveedor único pocas veces representa un problema, aunque la idea de que la competencia con frecuencia puede y debe ser remplazada por la cooperación todavía resulta algo difícil de comprender y aceptar para mucha gente.

Existe la necesidad de una mayor competencia y ser más competitivos cuya justificación esta en la definición que se le asigna:

“Es la capacidad de una persona para hacer con eficacia, satisfacción y ética en un contexto sociocultural y específico. Comprende un entramado complejo de destrezas mentales, valórales, actitudinales y operativas, que involucran actitudes y conocimientos básicos, y que se desarrolla en respuesta a una necesidad específica de acción e interacción”. (Aguayo, 1993, p. 263)

Declara Deming “Somos competitivos cuando soy mejor, mis precios son mejores, competir con cuyo resultado final es la destreza, ayudándose mutuamente para mejorar, en donde la cooperación esta implícita como parte integral del proceso”.

La competencia desde este punto de definición puede hacernos descubrir una mejor alternativa, estimularnos para rendir mejor ahora, pero no nos hará mejores en el futuro, cada día tenemos que contribuir a una mejora para hacer un progreso cuantitativo hacia un mejor sistema, tenemos que aprender del sistema.

La competencia conduce con el tiempo a precios más bajos, siempre actúa a favor de la comunidad conduciendo al abaratamiento de los precios y la cooperación de cualquier tipo, a una confabulación para aumentarlos

2.8 Enfoque y Filosofía.

“Una compañía que ofrezca bienes y servicios que ayuden a mejorar las condiciones de vida de la humanidad “. (Aguayo, 1993)

Emprender una transformación con una nueva manera de ver las cosas.

La productividad y la riqueza provienen del esfuerzo de todos y de su aprovechamiento del intelecto, la función de la dirección es velar porque la organización no se quede en el camino, la organización tiene que derribar las barreras para que el personal pueda experimentar entusiasmo por su tarea y alentar a cada individuo para que se desarrolle como persona: La organización y su estructura contribuyen al esfuerzo de los individuos en una causa común cuya máxima puede ser “Con cooperación, conocimiento y confianza se puede llegar a ser invencible” (Aguayo 1997) cuando una planta lo logra mantenerse firme, es muy probable que sea a causa de la gestión empresarial, la dirección no ha conseguido mantener la planta operativa y mejorarla constantemente y tiene un poderoso recurso en su personal que puede ser reorientado hacia otras operaciones, lo cual no es fácil pero puede y debe buscarse.

Cuando una planta no ha logrado sostener su desarrollo tiene un problema fundamental: de gestión, la junta directiva no sabe como manejarla con un criterio progresista hacia una mejora sostenida, el desarrollo permanente de su personal es de fundamental importancia.

Al consumidor le importa bastante la calidad por lo tanto si una compañía logra mejorar continuamente la calidad, dominará en mercado, cuando se ofrece calidad, los consumidores la refieren.

2.9 Kaoru Ishikawa.

Se inicia en el control de calidad al vincularse con empresas e ir adquiriendo experiencia en los campos de la industria e investigación, así como en la armada se prepara para dedicarse a las actividades de Control de calidad, inicia estudios de métodos estadísticos se une a el grupo de investigación en Control de Calidad, contribuyendo a la recuperación económica del Japón creo un curso titulado “Cómo utilizar datos experimentales”, aprendió que la industria y la sociedad japonesa se comportan de manera muy irracional para lo cual sostuvo que podía lograr la revitalización de la industria y efectuar una revolución conceptual en la gerencia, de lo cual ha estado dedicado en el campo de control de calidad por más de 30 años con resultados más que satisfactorios.

Considera que la Calidad es una revolución de la administración, que significa desarrollar, diseñar, producir y mantener productos de calidad: económicos, útiles y siempre satisfactorios para el consumidor.

Se le considera un “ejecutor”, definió la filosofía administrativa que se encuentra detrás de la calidad, los elementos de los sistemas de calidad y lo que él denomina las “Siete herramientas básicas de la administración de la calidad” que son:

1. Elaboración de gráficas de flujo del proceso (lo que se hace).
2. Graficas (con qué frecuencia se hace)
3. Histogramas.- Visión grafica de la variación.
4. Análisis de Pareto.- Clasificación de problemas.
5. Análisis de causa y efectos.- Lo que ocasiona los problemas.
6. Diagramas de dispersión.- Definición de relaciones.
7. Graficas de control.- medición y control de la variación.

De las anteriores filosofías se desprende que es necesario practicar las siguientes acciones para lograr la calidad:

- Mejorar constantemente
- Cambiar e innovar
- Reconocer e identificar errores y defectos
- Investigar las necesidades reales de los beneficiarios, consumidores o usuarios
- Estudiar y formarse permanentemente.
- Trabajar en equipo
- Aprender de los demás.
- Planear y organizar
- Definir y establecer los mínimos de calidad
- Procurara el bienestar común dentro y fuera de la organización
- Valorar las experiencias.

2.10 Los círculos de calidad.

Según Felgenbaum “Son grupos de personas que se reúnen periódicamente de acuerdo a un sistema, para analizar problemas de trabajo cuya solución (que también implementa el grupo), permite mejorar su calidad y/o productividad.”

Buscan involucrar en el esfuerzo participativo a todos los miembros sin excepción, para realizar verdaderos incrementos en la mejora de la calidad de las operaciones, proceso y de las personas, mediante su funcionamiento, se han fortalecido técnicas y administrativamente las diferentes estructuras, métodos y estratégicas, incrementando progresiva y permanentemente el sentido del trabajo en equipo, de pertenencia, de importancia y valor personal, para satisfacción de los integrantes y una mejor de calidad de vida en el trabajo.

Su filosofía es que el ser humano es el origen y el final en la actividad de toda organización, reconoce a las personas como seres pensantes y como adultos, sin paternalismos, que los mejores resultados, la mayor motivación, los mejores procesos de enseñanza y mejor calidad de vida en el trabajo, se logra mediante el involucramiento y la participación de la gente, al trabajar en equipo, se fomenta la integración y el sentido de pertenencia y el propio integrante puede detectar sus problemas.

El control de calidad es la garantía de calidad y el Control de calidad para el desarrollo de nuevos productos.

“El control total de calidad significa en términos amplios, el control de la administración misma. En Japón estos dos términos son intercambiables” (Aguayo 1996)

Entre sus ventajas del control total de calidad están:

- Para que las compañías estén a prueba de las recesiones, con verdaderas capacidades tecnológicas y de ventas.
- Para asegurar utilidades destinadas al beneficio del los empleados y la calidad, cantidad y costo a fin de ganar la confianza de los clientes.
- Para incorporar la calidad dentro de productos que satisfagan siempre a los clientes.
- Para establecer una empresa cuya salud y carácter corporativos permitan un crecimiento sostenido, combinando las energías creativas de todos los empleados
- y con la meta de alcanzar la mejor calidad del mundo.

- Para crear un lugar de trabajo agradable y mostrar respeto por la humanidad mediante los círculos de control de calidad con la participación de todos los miembros.
- Para mejorar la salud y el carácter corporativos de nuestra empresa, para mejorar la calidad de los productos y para incrementar las utilidades.
- Para establecer una empresa competitiva y viable dentro de cualquier cambio en el medio comercial
- Para alcanzar el desarrollo de control de calidad, fortalecer el control, cuidar los recursos humanos.

Las características del Control de Calidad Japonés.- Al promover las actividades del círculo de calidad japonés se identifican ciertas características, cuyos productos de ese país alcanzaron la mayor calidad del mundo y se exportaron.

Son seis las características que en 1967 el séptimo simposio sobre control de calidad determinó:

1. Control de calidad en toda la empresa, participación de todos los miembros de la organización.
2. Educación y capacitación en control de calidad
3. Actividades de círculos de control de Calidad
4. Auditoria de Control de Calidad (Premio de aplicación Deming y auditoria presidencial.
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.

C A P I T U L O

III

3.1 Planeación estratégica y su aplicación en la educación

Existen múltiples transformaciones que se dan constantemente en nuestra sociedad, por lo tanto los sistemas educativos no se encuentran fuera de ello y deben cambiar, ante las necesidades educativas se incorpora la tecnología y diseñando un tipo de planeación acorde con la sociedad actual.

Para que la escuela responda ante su objetivo central ---Responsable de formar ciudadanos del futuro inmediato---- se plantea a la educación con calidad, cuyo reto es el manejo de herramientas metodológicas para el desempeño del personal docente, incorporando a la Planeación Estratégica aplicada a la organización de la escuela.

Pero ¿Para qué planificar?

Evita que los educadores tomen decisiones mal definidas al hacer algo, antes de saber que hacer.

Un proceso que se puede llevar a cabo para la planeación estratégica en el Centro Educativo:

- A. Definir las metas.
- B. Realizar un diagnóstico interno (fortalezas y debilidades)
- C. Valorar los factores externos que influyen en la persecución de las metas (oportunidades y amenazas)
- D. Definir las situaciones para enfrentar en el futuro.
- E. Formular estrategias para la consecución de las metas.
- F. Analizar estrategias seleccionar la más adecuada a la situación.
- G. Implementar la estrategia elegida.
- H. Aplicar el control estratégico

“Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, no es sino hasta recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional”: (Tomasini, 1989).

Este tardío reconocimiento se debió principalmente a los cambios del entorno ocurridos desde la Segunda Guerra Mundial.

Primero, el ritmo de cambio del entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a las operaciones administrativas y a un ciclo de vida más corto de las ideas innovadoras.

Segundo, ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales.

En nuestros días, los estudiosos de la administración apoyan el enfoque de la administración estratégica. Este importante enfoque ha surgido con el de cursar del tiempo, basado fundamentalmente en antiguos enfoques para la formación de políticas y la estrategia inicial.

El enfoque de la formulación de las políticas no es más que la implantación de reglas cotidianas que establecen la delimitación sobre lo que un área funcional puede o no hacer.

Cuando un empresario individual ofrece una clase de productos a un grupo reducido de clientes, las actividades de la empresa pueden formularse de manera informal. Pero cuando el producto se modifica o se sustituye o cuando los territorios de ventas se expanden, las funciones de la empresa aumentan. La actividad de integrar las funciones pronto requiere procedimientos más formales para que la empresa pueda coordinar las actividades tanto dentro como entre las áreas funcionales. Así surge el enfoque de las formulaciones políticas, que dejó de ponerse en práctica en los años 50 y principios de los 60.

En 1962, el historiador comercial Alfred D. Chandler propuso: “un enfoque de estrategia inicial, definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.”

3.2 Importancia de la dirección estratégica

El desarrollo del pensamiento estratégico y su aplicación a la actividad educacional, ha traído consigo el surgimiento de diferentes aproximaciones al tema por parte de innumerables teóricos de la dirección, los cuales buscan una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia.

El pensamiento estratégico de una escuela “es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a una escuela avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos”. (Proyecto Escolar, 2004)

El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsible como imprevisible, más que prepararlos para un probable mañana único.

El pensamiento estratégico es importante debido a que:

- El juicio razonado, aunque suele basarse en información adecuada, es lo más importante que cualquier docente espera de sus directivos.
- Para ser efectivo, el juicio colectivo después de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara de lo que debe ser la administración futura de la escuela.
- La visión de la escuela se basa más en la forma en la que los que deciden, vean y sientan, que en los resultados de cualquier análisis sistemático.
- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias que tienen que ser elementos intuitivos (Basado en los sentimientos) más que analíticos (Basados en la información).
- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos en los miembros de su equipo administrativo es un requisito esencial para la planeación efectiva.
- El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la institución.

- La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelaciones: la formulación por una parte de y la implementación y control por otra.
- La fase de formulación de la estrategia escolar recoge básicamente el planteamiento de la planeación estratégica. La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la escuela en un futuro; es el resultado de la conjugación de tres elementos: directivo, docentes y alumnos.

3.3 Las aspiraciones de la alta dirección.

Las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y la escuela.

Uno de los motivos de fracaso o de éxito menor de lo esperado es la falta de estudios rigurosos en relación con la implementación de la estrategia.

La segunda fase del proceso, cuyo objetivo es posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar el control tanto de la ejecución como de su validez, consta de tres grandes partes.

- A. Para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida es preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en la fase anterior en planes estratégicos y prácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificaran las acciones concretas a emprender en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos. La planeación, aquí es considerada como simple elaboración de planes que permiten hacer operativas las estrategias formuladas constituyendo esta una de las tres tareas fundamentales de esta fase del proceso de Dirección Estratégica.
- B. El carácter abierto del sistema escolar hace indispensable el desarrollo de la función de control, objetivo de la segunda fase.
- C. La función del control permite decidir acciones correctoras, en base a la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.

- D. El control de la estrategia propiamente dicha va más allá de los resultados concretos de los presupuestos y planes. Así pues el control en la dirección estratégica, pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

Si bien el sistema de planeación y control está en la base de la fase de implementación, un conjunto de planes no puede permitir, por sí solos, la correcta ejecución de la estrategia. Es necesario asignar las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros del plantel, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales de información por los que debe fluir la información.

Además, son los miembros de la organización los que van a poner en marcha y a ejecutar los planes, por lo que en la forma en la cual se les va a guiar, capacitar y motivar, influirá también sobre el éxito de la estrategia.

La existencia de un sistema de información y de comunicación que permita responder por una parte a las necesidades de análisis de la primera fase, así como a los requisitos planteados por la mera realización de las funciones de planificación, control y organización, representa otro elemento clave que junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección y liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la dirección estratégica.

Desde los tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en saber por anticipado aquello que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de augurios, o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizándose disfrutándola por adelantado.

“Planear es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.(Tomasini, 1989)

No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través de la cual se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho.

De ahí que el carácter estratégico de la planeación no se trata solo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino.

El objetivo de la planeación estratégica no es solo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y didácticos.

Un aspecto importante en la planeación es su actualización, pues un plan que no se actualiza no tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, en su efecto, tan efímero, solo nos permitiría conocer momentáneamente el camino, pero finalmente lo recorreremos a oscuras.

La planificación estratégica ha sido desarrollada por varios autores mencionare a:
Acle Tomasini, Alfredo.

“La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos., lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. Constituye una actitud de la dirección.” (Tomasini,1989)

3.4 Características de la planeación estratégica

Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes:

A. ¿En qué escuela y en qué deberíamos estar?

B. ¿Quiénes son nuestros alumnos y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias.

El director al afrontar tales decisiones se preguntará:

C. ¿Cuales opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación.

Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que el directivo debe participar activamente ya que desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

En los momentos actuales, la mayor parte de las escuelas PEC (que se encuentran en el programa de escuelas de calidad) reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar. Se ha demostrado que si el personal de la escuela en colegiado define eficientemente la misión de su institución estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Los planteles funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

3.5 Ventajas de la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades del plantel. Al servirse de ella el directivo da a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los directivos a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos convulsos de constantes cambios, en el mundo se acostumbra a hablar de dirección o gestión estratégica.

“Gestión Estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución logrando a través de ello los objetivos de la organización.” (Tomasini, 1989)

Al hablar de gestión debemos tener en cuenta que la herramienta fundamental está en la brújula, en la determinación correcta del destino a donde hay que conducir el sistema. La cuestión derivada está en el mapa, en la selección adecuada de las opciones de avance para cada situación, garantizando que cada paso conduzca y acerque al destino, no que aleje o desvíe.

Se trata fundamentalmente de definir una proyección a largo alcance para el desarrollo de los sistemas, basado no en la suposición de un futuro conveniente para la dirección, sino en la determinación de cursos de acción flexibles, lo suficientemente conveniente para cada futuro que se pudiera presentar ante el sistema.

Existen muchos modelos de dirección estratégica, dentro de ellos se encuentran los modelos de decisión u optimización, los cuales son útiles en la planeación para la determinación del mejor curso de acción entre alternativas disponibles.

Los modelos para la formulación, implantación y control de la estrategia requieren de cierta flexibilidad y de un mínimo de estructuración, permitiendo el uso de diferentes herramientas que contribuyen a la intensificación del pensamiento creativo para así ofrecer las soluciones adecuadas.

3.6 Fundamentos de la planeación.

Mientras la previsión estudia "lo que puede hacerse"; "prevé" las condiciones en que deberá desarrollarse la futura acción administrativa con base en esas previsiones, la planeación fija con precisión "lo que va a hacerse".

Por lo tanto, la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización.

Goetz ha dicho que planear es "hacer que ocurran cosas que de otro modo, no habrían ocurrido". Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro. Por

eso Anthony afirma que planear "consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro".

Cabe definir a la "planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones ínter funcional, que permiten a la organización alcanzar sus objetivos". (Tomasini, 1989) Esta definición implica que la planeación estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

3.7 Antecedentes e importancia de una Planeación Estratégica.

Esta fija con precisión "lo que va a hacerse", fija el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo principios que habrán de orientarlo, secuencia de operación y determinación de tiempos y números necesarios para realizar.

El porqué es importante:

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- b) Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es "hacer a través de otros", se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c) El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- d) Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- e) Todo control es imposible si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.
- f) La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

3.8 Características

- Propicia a desarrollar métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce niveles de incertidumbre.
- Prepara a la escuela de contingencias futuras.
- Mantiene una mentalidad futurista.
- Condiciona a la escuela al ambiente que le rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- Reduce riesgos y aprovecha al máximo oportunidades.
- Decisiones que se basan en hechos.
- Establece un modelo o esquema de trabajo.
- Promueve eficiencia eliminando improvisación.
- Proporciona elementos para llevar a cabo el control.
- Disminuye problemas potenciales y da al administrador mayor rendimiento de tiempo y esfuerzo.
- Permite evaluar alternativas antes de tomar decisiones.
- Aumenta la moral sabiendo todo el personal docente saben hacia donde se dirigen sus esfuerzos
- Maximizar y aprovechar tiempo y recursos en todos los niveles de la empresa.

3.9 Desarrollo del Modelo de Planeación Estratégica

(Según, Acle Tomasini).

Dice: “Lo primero es desarrollar una conciencia de cambio “, es decir, generar una nueva actitud y esta conciencia debe partir del director ya que es la autoridad máxima del plantel y quien debe ser la mecha para que encienda, el entusiasmo para que todos participen en el cambio de actitud.

Para que los directivos logren lo anterior es necesario que estén involucrados en el plan o sea que no basta que acepte o este de acuerdo, sino que es la participación activa la que se va a asegurar el entusiasmo, después habrá que unificar conocimientos sobre planeación estratégica los directivos y docentes.

Para A. Tomasini el proceso de la planeación debe resurgir de tres elementos fundamentales los escenarios macroeconómicos, macroeconómicos y el diagnóstico de una organización.

1. El macro escenario contendrá: Asuntos nacionales e internacionales que afecten a la empresa definiéndolos en cualitativos y cuantitativos.
2. Micro escenario: Aspectos que se refieren al sector de la empresa para determinar los riesgos y las oportunidades que se presenten para la empresa que nos ocupa.
3. Se procede a diagnosticar la empresa: Determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa, calificando los aspectos claves (ver capítulo de escenarios), esto es con el fin de saber si la empresa va a poder afrontar las necesidades o bien prepararse para sortear los riesgos.

Con todo lo anterior se formula un marco de referencia para fijar los objetivos estratégicos y diseñara las estrategias.

3.9.1 Definición y descripción de Valores y Filosofía.

Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir a su empresa hacia el éxito. Algunos de estos valores ya están establecidos, como sus posiciones sobre la ética, calidad y seguridad. Otros valores como la comprensión a los clientes, la diversidad de productos y / o servicios y la productividad pueden variar con el tiempo, dependiendo de la naturaleza de su negocio. Estos sirven como base de su pensamiento mientras usted se aboca a su misión, visión y estrategia.

Los valores y sistemas de valores de los directivos que influyen en todas las acciones y en la toma de decisiones, tienen una influencia muy importante en la planeación de una organización.

3.9.2 Finalidades de la Planeación Estratégica

- Aclarar el entorno y crear escenarios futuros (Visualizar el futuro)
- Diagnosticar las fuerzas y debilidades internas de nuestra institución educativa.
- Analizar las oportunidades y amenazas a mediano y largo plazo.
- Seleccionar las oportunidades externas y reducir las amenazas.
- Diagnosticar la capacidad real de nuestra institución para tomar decisiones estratégicas.
- Localizar las grandes discrepancias entre lo que deberíamos ser, lo que somos y lo que quisiéramos ser.

3.10 Definición y desarrollo de Misión y Visión

Misión: Es una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio, el por que esta usted en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que se pretende funcionar.

Hablar de la misión de una empresa, es referirse a un tema muy profundo, porque, en una declaración se pretende expresar lo más valioso de la empresa como son sus creencias y valores así como su compromiso con la comunidad y además su razón de existir entre otros conceptos.

En la asignatura que nos ocupa "planeación estratégica" el punto de partida es la misión, ya que como dijo Séneca "no hay viento favorable para quien no sabe a donde va"» y la gran mayoría de los autores en su modelo de Planeación Estratégica o de Administración Estratégica ponen como punto de partida precisamente a La Misión.

La escuela que tiene determinada su misión está en franca ventaja porque sabe hacia donde enfocar sus baterías se puede hablar de una integración de planes todos enfocados a la misma visión, o sea en la misma dirección.

Siempre va a ser tiempo de declarar la misión, al crear una empresa o bien cuando se pretende restaurar la misma simplemente para darle un aire de renovación a la empresa. Al declarar la misión, también se conocerá la visión, además se dejaran ver las creencias, valores y propósitos así como la filosofía, estos conceptos sentarán las bases

para darle un rumbo a la vida de la empresa, es seguro que al llevar a cabo tal declaración se le inyectará nueva vitalidad a la citada empresa.

Las empresas acostumbran declarar su misión para una década esto quiere decir que esa empresa siempre se estará actualizando, renovando y que sus directivos están comprometidos con ella.

La empresa que tiene clara su misión le será más fácil fijar sus objetivos y diseñar su estrategia, sus tácticas las cuales resultarán más efectivas.

Una empresa debe asegurarse de que la formulación de misión incluya los componentes esenciales.

La formulación efectiva de la misión despierta sentimientos y emociones en relación con una organización, generando la impresión de que la firma es exitosa ve hacia donde se dirige y es merecedora de nuestro tiempo y atención.

Para poder llevar a cabo una Planeación Estratégica es fundamental tener clara la misión ya que es el punto de partida.

El enunciado de la misión proporciona un enorme privilegio para una empresa que expresa de manera clara su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones organizacionales.

Una empresa cuando expresa su misión está hablando de su participación en el mercado, su trato con la competencia, del servicio al cliente y en esta expresión habla de sus valores, todo esto infunde confianza a la gente que va a tener tratos con esta empresa.

Cuando se expresa la misión es necesario tener una articulación de valores y esto en sí ya habla de un valor.

En cuanto al término visión es necesario aclararlo. El diccionario dice:

- Es la facultad de hacer acertadas conjeturas sobre acontecimientos futuros, fundamentadas en las circunstancias que prevalecen en ese momento.
- Es la capacidad de ver lo que otros no pueden ver, se dice, cuando se trata de lecturas es capaz de leer entre líneas.

En el ambiente empresarial el término visionario se usa para describir a las personas que hacen buenos negocios y que pueden prever acontecimientos futuros.

En algunos ambientes se dice que tener visión es saber manejar la intuición.

Para comprender mejor el término visión veremos los siguientes ejemplos:

Cuando se dice que "X" persona es o fue un visionario, quieren decir que fue capaz de ver más allá de la época, de las circunstancias que se pueden ver en el presente como Julio Veme, Jordano Bruno, etc.

3.11 Guía teórica para determinar la Misión

1. A que se dedica su empresa	Explica la actividad fundamental que desarrolla la Empresa.
2. Productos y/o servicios	Especifica aquello que aporta a su ambiente, ya sea en forma genérica o específica.
3. Mercado al que se concurre	Define en donde centra sus acciones en términos de mercado.
4. Compromiso social	Beneficio que recibe la sociedad dentro del ambiente.
5. Compromiso económico.	Contar con una ganancia en la empresa en términos de rendimiento.
6. Filosofía de la Empresa.	Sus propósitos socioeconómicos, creencias y valores.
7.Cuál es su visión	Definir el futuro idealizado de la empresa.
8. Redactar la misión	Para ello se toma en cuenta los elementos que se analizaron, como son. Actividad a la que se dedica, servicios, clientela y compromisos sociales y económicos, sus creencias y valores.

3.12 Visión

Consiste en redactar en lenguaje claro y objetivo adonde quiere llegar la organización o cuál es su meta, dicho de otra manera, visión es proyectar a futuro la misión de la empresa.

Visión es la herramienta administrativa que permite, con base en los acontecimientos del presente, proyectar hacia el futuro a la organización.

Una organización sin una visión clara podría equiparse con un barco a la deriva, que irá a donde lo lleve la corriente. Una empresa con una visión claramente definida podrá forjarse su propio destino, lo que le permitirá predeterminar a donde desea llegar, y lo más importante, qué tiene que hacer para llegar.

Para una organización, determinar donde se desea estar en el futuro es una tarea que en la mayoría de los casos no es nada fácil, ya que esto significa prácticamente tomar una radiografía de su estado actual y proyectarlo a un futuro deseado.

Características de la visión:

- Debe definir claramente el futuro deseado.
- Debe tener un enfoque positivo.
- Debe representar para la organización un reto alcanzable.
- Debe ser altamente motivadora para todos los integrantes de la organización.
- Debe ser redactada en un lenguaje entendible para toda la organización y, de ser posible, tener la particularidad de que sean memorizables los elementos básicos de la misma.

3.13 Establecimiento de Objetivos, Estrategias y Políticas

Objetivos.- Establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados.

Los objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la naturaleza deseada de la empresa y las direcciones en que habrá de dirigirse hasta una serie de

metas menos permanentes, y que definen tareas específicas para cada una de las unidades y sub-unidades organizacionales.

Asentarlos por escrito, no confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.

Al determinarlos recordar las seis preguntas claves de la administración (¿qué?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿quién?, ¿cuándo?, y ¿por qué?).

Objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización, deben ser estables; cambios continuos de los objetivos originan conflictos y confusión.

3.14 Tipos de objetivos que persigue la empresa:

- DE RESULTADOS: metas que quiere lograr la organización
- FINANCIEROS: Metas establecidas por la dirección en relación con el estado financiero de la organización.
- ESTRATÉGICOS: metas establecidas por a dirección para fortalecer lo posición general y la vitalidad competitiva de la organización.
- A LARGO PLAZO: objetivos que deben lograrse dentro de los siguientes tres o cinco años o en forma continúa año tras año.
- A CORTO PLAZO: metas de resultados a corto plazo de la organización; la cantidad de señales de mejora a CP indica con que rapidez la gerencia esta tratando de lograr los objetivos a largo plazo.

Son fines o resultados de carácter cuantitativo a realizarse en un periodo de tiempo especificado. Son las metas fijadas de una organización hacia las cuales se canalizan los recursos y esfuerzos.

Requisitos que se deben reunir:

- Deben ser cuantitativos.
- Tiempo de realización.

3.15 Estrategias.

Es el patrón o plan que integran las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establecen la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes.

Son cursos alternos de acción que resuelve problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de medios al fin.

Estrategia proviene del griego estrategias que significa "el arte del general".

3.16 Políticas

- Son una guía para la toma de decisiones.
- Son criterios generales que orientan la acción.
- Son expresiones cuantitativas y condicionales.
- Son flexibles.

3.17 Replanear

- Es un proceso dialéctico, cuyos beneficios tienden a ser crecientes, ya que se constituyen en un hábito que se incorpora a la cultura administrativa de cada organización.
- La única forma de aprender a planear
- Un proceso de acierto y error.
- Analizar éxitos, fracasos, avances y retrocesos para volver a plantear el camino.
- La posibilidad de mantener en el tiempo coherencia y consistencia entre un grupo de acciones y un conjunto de objetivos cuyo logro requiere de una gran constancia aplicada a un plazo relativamente largo.
- Confiere de un gran dinamismo a cualquier organización.

- Ejercicio del cual siempre surgen nuevos retos, así los objetivos alcanzados seguirán el establecimiento de otros por lograr para una superación constante y con ello la excelencia.
- Procedimiento que permite separar lo importante de lo urgente.
- Sintetiza su visión y percepción de la realidad presente y del futuro.
- Requiere de trabajo en equipo, de esfuerzo conjunto con compromiso y madurez.
- Proceso constante de revisión de objetivos tanto individual como en conjunto, evaluación de resultados y asignación de responsabilidades.
- Asignación de responsabilidad.

C A P I T U L O

I V

4.1 Calidad Total en la educación.

Las reformas al sistema educativo por la vía de medidas de política central son necesarias, sin embargo el verdadero salto cualitativo en educación depende de cada plantel, de su director y del equipo docente. Esto es así porque la escuela típica no existe. Cada escuela es única, pues opera en contextos específicos y sirve a alumnos con características propias. Sólo el equipo humano que trabaja en cada escuela será capaz de adaptar las grandes medidas de política educativa a las características particulares de su centro de trabajo.

La escuela debe de centrar su actividad en la satisfacción de las necesidades de sus beneficiarios, que son en primer lugar sus alumnos, pero también los padres de familia. Estas necesidades se resumen en necesidades de aprendizaje efectivo y relevante. Así, la escuela debe enfocar sus esfuerzos a lograr mejores resultados de aprendizaje real entre todos sus alumnos, es decir, a lograr una mejor calidad de la educación.

Para lograr lo anterior, es necesario que quienes trabajan en la escuela reconozcan la existencia de problemas y trabajen en equipo para descubrir y combatir sus causas. Esto requiere, por un lado, de un liderazgo del director que se centre mucho más en estimular y apoyar al equipo que en su tradicional función de control. Por otro lado, requiere de una activa participación de los docentes y, en lo que sea posible, de los alumnos y de los padres de familia, tanto en la identificación de problemas como en el diseño de medidas para su solución.

Para ello se enfatiza la necesidad de cambios en los procesos y en las prácticas, que consisten, fundamentalmente, en relaciones interpersonales: maestro-alumno, alumno-alumno, maestros entre sí, escuela-comunidad. Por eso se sostiene que un movimiento hacia la mejor calidad educativa requiere de actitudes que faciliten y promuevan la modificación de estas relaciones.

Existen diferentes teóricos, entre ellos la mexicana Sylvia Schmelkes que aportan diferentes conceptos sobre calidad educativa, lo cual implica comprender otro ámbito que es inmensamente amplio ya que abarca la capacidad de crear las condiciones que nos permitan crear las condiciones para trabajar con base en un conocimiento del cliente y de sus necesidades para satisfacerlas, como en el ámbito social, que al elevar el valor en todos los casos es elevar el beneficio y también elevar la calidad, cuando vemos a la escuela como un servicio en donde es posible elevar la calidad y el beneficio, los términos de calidad total están íntimamente ligados al centro escolar el cual puede ser dirigido a

través de una administración por la calidad lo que significa elevar la calidad de los servicios académicos a través de actitudes mejoradas cualitativa y cuantitativamente.

Tales como: liderazgo por la calidad, capacidad de aprender de los demás, trabajar en equipo, mejorando también su aspecto físico como de los procesos administrativos que busque elevar el valor y siempre con un enfoque hacia el cliente y a una razón de elevar los beneficios y valores percibidos y recibidos por los clientes, por calidad educativa se puede mejorar en todos los términos.

Socialmente cuando hablamos de calidad educativa “Es coadyuvar al desarrollo del país, una educación que eleve el grado de desarrollo de la sociedad en aras de una mejor calidad de vida de todos los miembros de la nación” (Schmelkes,1999), es también hablar de competitividad para estimular el crecimiento y el desarrollo, una competencia positiva, en donde sus experiencias positivas pueden ser reproducidas en otras lo cual es alentar la calidad, que nos permita saber quiénes somos, hacia dónde queremos ir, como es la calidad actual y como deseamos nuestra calidad futura (el modelo de cambio se da en tres facetas: calidad en el ser, hacer y la cultura de la calidad.

La administración para la calidad en un plantel escolar define a la calidad educativa como la acción de mejora que se da en todas direcciones y es medible.

“La calidad educativa necesita de una acción cotidiana y continua en equipo, trabajando todos en la misma dirección, compartiendo la misma visión, valores para hacer de la calidad una forma de vida a través del esfuerzo y como objetivo la medición, las acciones y los hechos cuantificables y medibles.” PEC (Programa escuelas de calidad 2004)

4.2 Calidad total en la educación y su naturaleza.

La dimensión de los pueblos se mide por el tamaño de sus instituciones educativas, sus procedimientos educativos y su visión de lo que es la calidad, la cual ha entrado en auge en años recientes.

La calidad total en la educación se ha convertido en el tema central en muchos países del mundo entre ellos México

“Calidad Total en la Educación es un conjunto de filosofías, métodos, y procedimientos, actitudes y desarrollo de actividades aplicación de un sistema y métodos

de mejora continua y de la excelencia” (Cruz 1989), con un compromiso de mejora continua de:

- 1.- Los procesos administrativos
- 2.- Los procesos académicos

La calidad Total en la Educación se puede dirigir hacia la productividad para hacer más con menos y mejor, para crear expectativas que nos permitan considerables ahorros en el proceso educativo que incrementen en beneficios de los recursos, pero por Calidad Total en la Educación podemos hablar de la mejora como se administra y de la manera como esos recursos se convierten en beneficios así como la forma como se educa, las técnicas de aprendizaje, el desarrollo de una cultura participativa y un trabajo en equipo, una visión de liderazgo y una búsqueda continua de los valores tanto en la vía de superación de los maestros, educadores, los padres de familia, los niños y las niñas y todos los que intervienen en el proceso educativo.

Convirtiéndose así la Calidad Total en la Educación en un instrumento o medio, en una manera de hacer las cosas y de pertenecer, una manera de convertir una filosofía y unos sistemas integrales de la administración de la educación, de la administración de los planteles educativos y la administración del proceso enseñanza-aprendizaje.

Los esfuerzos de la calidad se pueden dirigir hacia: la administración de los centros educativos, hacia la administración de todos los procesos.

La calidad total y la educación inculcan una filosofía de Excelencia y de valores en todos los integrantes de un plantel educativo, como centros de desarrollo, de apoyo y formación de líderes para el éxito en el cause de una educación formativa y no solo informativa.

Se plantea el desarrollo humano como la principal habilidad con la que tiene que contar el personal en general de cualquier centro educativo.

Las bases de calidad total y la mejor administración de los recursos materiales son importantes considerarlos para elevar la productividad escolar.

Varios teóricos mantienen la visión de ver a la escuela como un centro de formación humana, de hábitos de excelencia y trabajo en equipo entre la autoridad educativa, el gobierno, maestros, padres de familia, tutores y alumnos. Y también plantean a la escuela del futuro como una estructura que aprende y reacciona a los cambios, sirve a sus clientes,

agregan valor a la sociedad en la formación de sus cuadros docentes y profesionales creando una cultura de servicio con visión de valores.

La calidad total en la educación se ha convertido en el tema central de países, centros de investigación, escuela, universidades, etc.

La Calidad Total de la Educación puede estar dirigida en diferentes direcciones de fondo y de forma sin embargo es importante que:

- Cuando esta dirigida hacia la productividad sea para hacer más con menos y mejor.
- Cuando se administra, de la manera como se administra esos recursos, y que se convierten en beneficios.
- La forma como se educa, técnicas de aprendizaje, desarrollo de una cultura participativa, trabajo en equipo, visión de liderazgo, búsqueda continua de valores (de todos los que intervienen en el proceso educativo).
- Dirigido a el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Los que mejoran las relaciones humanas, la comunicación de las personas que intervienen en un modelo o proceso educativo.
- Los que mejoran los planteles.

La calidad total tiene que ver con todo y los valores son parte fundamental, una escuela es un lugar extraordinario donde se puede aplicar todas las filosofías, visiones, misiones, y conceptos básicos de los sistemas de calidad total.

Han coincidido países y especialistas en elementos en los procesos educativos que elevan la calidad:

1. En la administración de recursos.
2. En la técnica de los materiales, e información de los textos y procedimientos.
3. En las actitudes y conductas, servir con entrega, con actitud definida, disposición, hábitos, cumplimiento y responsabilidad.

4. En la construcción de un aprendizaje efectivo, basado en diseños de calidad en cuanto a técnicas de aprendizaje con actitud de servicio y de cambio cultural.
5. Partir de las necesidades, trabajar justo a tiempo y sin errores y de trascender hacia una permanente y constante búsqueda de la calidad total.

4.3 Época de cambio.

El siglo XXI traerá cambios veloces para ello es importante ser capaces de adelantarnos al cambio y recordar que los cambios del pasado no garantizan los éxitos del futuro así como evitar la parálisis paradigmática, debemos mirar muy lejos en el futuro, estar informados y capacitados, así como romper paradigmas siendo flexibles con las ideas.

La resistencia al cambio es una abierta confrontación entre nuevos y viejos paradigmas y sus seguidores, los nuevos paradigmas terminan por lo general triunfando.

El cambio ocurre todos los días y se presenta más allá de la esfera humana, no hay nada ni nadie que no esté sujeto al cambio, aunque no todos son buenos, si son necesarios porque se renuevan estructuras y siembran el crecimiento, debe de ocurrir cuando las estructuras se agotan, los paradigmas nuevos son propuestos ante las nuevas necesidades, en la medida que somos capaces de detectar necesidades, capaces de producir cambios y dar satisfacción a esas necesidades insatisfechas.

Anticipar el cambio consiste en saber cuales son las necesidades no satisfechas y adelantarme a que el cambio se presente en formas violenta o sorpresiva ya que de todos modos va a llegar, pero anticiparlo se puede poner cauces ya que :

- Quien se resiste al cambio va a ser arrastrado por él.
- Quien lo promueve, lo controla y encauza (a veces)
- Quien lo promueve puede predecirlo.

El entender el cambio asegura poder tomar acciones adecuadas con una actitud flexible, un paradigma como la base de una filosofía de excelencia es “Estar en constante búsqueda del cambio hacia una mejora de crecimiento de la visión”.

4.4 Paradigmas.

En cualquier tiempo de la historia humana la mente del hombre ha creado sus propios paradigmas, el hombre tiene necesidad de creer permanentemente para fijar sus motores de acción en el espacio y tiempo y de esta manera sentirse integrado, los hombres antiguos inventaron sus primeros paradigmas en interpretaciones subjetivas del origen del mundo, el universo y el hombre. La cultura esta sustentada en paradigmas que son ideas o moldes que modelan la conducta basándose en fórmulas o paradigmas previamente establecidos como hábitos constantes del modelo cultural, la red cultural funciona así en forma automática y a nadie se cuestiona el cómo actuar sino que la mayoría lo acata y no cuestiona la razón por la que se acepta la validez del paradigma.

“Los paradigmas son verdades conceptos, estructuras de pensamiento que definen y enmarcan las ideas, dan sentido, dirección interpretación y contexto, son una forma moderna de decir un conjunto de ideas.” (Cruz,1989)

Dentro de los paradigmas educativos son verdades que constantemente hay que volver a crear o volver a reinventar.

Los paradigmas están presentes en nuestras vidas de manera constante y permanente, forman parte de nosotros mismos. La sociedad y la cultura se articulan a base de paradigmas siendo sus propias formas, métodos, visión y contextos, un conjunto de paradigmas crea los modelos culturales. Romper paradigmas es volver a inventar la cultura, es crear fuerzas y formas nuevas para dar un sentido más amplio al concepto de lo que son los paradigmas.

El poder de un paradigma radica en su creencia, ya que actúa como un molde que determina nuestras expectativas, lo que esperamos de una persona, producto, servicio lugar o tiempo, nos crean una visión de circunstancia, determina la expectativa y nuestra conducta, ponen limites a nuestra visión cuando actúan como marcos, creencias o modelos, son las razones que nos impulsan a tomar una decisión.

Los paradigmas tienden a convertirse en moldes inflexibles por sus creencias, las personas que son flexibles tienen la capacidad de ver cambios, tienen la visión de futuro ya que son capaces de romper viejos paradigmas para construir constantemente nuevos, el

poder de mirar en futuro, destruir y construir paradigmas, da éxito personal a quien tiene la visión del futuro

“Parálisis paradigmática es la incapacidad de cambiar, cuando los grupos alcanzan éxito, las personas tienden a que permanezca sin cambios, pero en ocasiones pierde su efectividad, se genera la resistencia al cambio” (Cruz 1989)

Una de las tareas será por lo tanto promover el cambio de actitud en nuestra área de trabajo que puede consistir en crear metodos más eficientes del tratamiento de la información, así como romper paradigmas permitiendo modificar parámetros obsoletos.

4.5 Paradigmas personales.

Las personas desarrollan paradigmas propios o personales que son flexibles cambiándolos con facilidad pero algunas personas son más resistentes al cambio, creen que sus ideas son superiores o mejores a las de otras personas se casan con esa idea y esto las hace inflexibles y resistentes al cambio en cerrándose en viejos paradigmas, esta actitud es la parálisis paradigmática personal mencionada anteriormente que conduce al aislamiento y destrucción.

Los paradigmas forman redes de conducta en las personas y provocan actitudes en cadena o sinergia. Todos los seguidores de un paradigma determinado actúan en la misma dirección en apoyo al paradigma que comparten.

El paradigma actúa así en red provocando sinergia o un efecto multiplicador. El autoestima es un paradigma mi capacidad de creer en mi mismo, también se da en sinergia y es el paradigma del sentido de pertenencia al grupo, el equipo, la empresa y la nacional.

El orgullo de pertenencia es un paradigma que da cohesión y pertenencia a un grupo, organización o equipo, la acción de los paradigmas tienen muy diversos efectos dependiendo de los enfoques y las necesidades y se encuentran permanentemente presentes en nuestras vidas y todos los actos de nuestra conducta ya que se actúa en función de ellos, lo importante es que mis propios paradigmas me pueden llevar arriba o abajo que puedo ser negativa o positiva según el tipo de paradigmas y actitudes que sostenga.

4.6 Actitud positiva.

El sostener paradigmas flexibles, que pueda romper nos ayuda a ser personas maduras y equilibradas, capaces de negociar mejoras en la conducta, asimilar ideas ajenas, nos lleva a revisar permanentemente objetivos vitales y cambios en la vida personal, familiar u organización a la que pertenezca, a una mejora de servicios, productos y a dar satisfacción a los clientes, se optimizan recursos nos volvemos más competitivos ya que se mantiene una revisión constante de las políticas y procedimientos dando acceso a una formula de enriquecimiento.

El nacimiento de un paradigma se da por una determinada adhesión en nuestra mente a partir de una elección y lo aceptamos hacer nuestro, transformándose, afectando al tomar decisiones y nuestra visión global va a estar afectada por ese nuevo paradigma determinando alteraciones en nuestra conducta sin estar conscientes de todo este proceso.

Puede nacer de una información, tomada de cualquier parte que después se eleva a la categoría de creencia, conocimiento racionalmente aceptado o paradigma.

Los paradigmas pueden cambiar en cualquier momento, cambiando radicalmente el enfoque de datos y con ello la conducta o actitud. Para hacer un cambio intencionalmente es importante saber dónde estoy y adónde quiero llegar, se cambia por el convencimiento de las evidencias del nuevo paradigma y el beneficio y utilidad que pueda aportar para evitar resistencia al cambio, por lo que es necesario vender la idea con estrategia y con humildad para que sea tomado como una oportunidad de beneficio.

No se existe una manera de saber en cuanto tiempo un paradigma es obsoleto, ya que hay algunos que se hacen lentamente y otros rápidamente.

Dependen de factores como la red y ó el ámbito en el que esté determinando su vigencia esta relacionada siempre con algo mejor, surge y satisface más o con ventaja una necesidad, ya que los paradigmas satisfacen necesidades.

4.7 Valores.

Los valores no cambian permanecen y nos aseguran una visión correcta, todo cambio orientado por los valores impulsará cambios positivos, enriquece al hombre, da sentido y dirección a nuestros impulsos de cambio para alcanzar la excelencia como meta.

El fundamento de la calidad total de la educación sería la capacidad de romper continuamente paradigmas en todos los ámbitos y espacios formales de la educación, es decir romper paradigmas desde el punto de vista de las maneras tradicionales que tenemos de hacer la educación en forma permanente y constante, es estar dispuesto a aprender a encontrar nuevas formas de hacer las cosas que agreguen valor a lo que hacemos, que haya mejoras.

La calidad total en la educación es una actitud nueva que busca la mejora continua, una forma constante de auto evaluación, autocrítica y desarrollo en donde cada vez que actuemos debemos de encontrar la oportunidad de mejorarlas constante y continuamente.

La mejora continua es la posibilidad de tener humildad por aprender, estar dispuestos permanentemente a trabajar en equipo y con una estructura horizontal eliminando las jerarquías y estableciendo patrones de comportamiento social para todos los que tienen participación en el proceso educativo.

4.8 Los Paradigmas y la Educación.

Ante la visión y filosofía de calidad, toda oportunidad de ser mejor es una ruptura de paradigma, la calidad total nos enseña el principio fundamental de la humildad por aprender de las organizaciones e individuos que aprenden son los que tienen metas a mejorar.

¿Cómo vamos a romper paradigmas en la nueva cultura de la calidad en la educación?, ¿Enfocándonos hacia la filosofía de la Calidad Total es el camino del liderazgo?, la capacidad de hacer líderes de excelencia a los maestros, a los padres de familia, alumnos y autoridades educativas, de lograr la mejora de nuestros hábitos, nos llevara sin duda a una mejora de una cultura, a la nueva cultura.

Romper paradigmas en educación en romper la cultura educativa por completo es cambiar, reinventar las escuelas, maestros, alumnos, escuelas, autoridades educativas, padres de familia, formas y relaciones entre todos ellos, identificar todos los elementos y las personas que intervienen en los procesos y procedimientos educativos, descubrir quienes son los clientes, establecer el catálogo de clientes, descubrir quienes son los proveedores, el catálogo de proveedores, hacer el mapeo de los procesos, mejorar la administración y el aprendizaje, mejorar hábitos, crear una educación de excelencia, una educación de éxito, tener el valor de imaginar que bajamos a cero y hacemos todo de nuevo, interpretar a la escuela como un centro de fortalecimiento donde todos tienen la capacidad de romper y crear nuevos paradigmas, donde los maestros tienen la capacidad de aprender de los padres de familia y de los alumnos en donde los padres de familia trabajan en equipo por aprender cuál es su papel dentro del modelo de la educación de una escuela con Calidad Total, donde la autoridad es ejemplo de humildad, innovación, concordia, liderazgo, valores.

Donde todos trabajan en equipo, agregan valor manifiestan pertenencia, buscan armonía unidad, crean una filosofía de calidad de cultura de servicio, en donde buscan servir y no ser servidos y por tanto se dan resultados evidentes, el desarrollo humano, habilidades del pensamiento, del conocimiento, comunicación creara una nueva cultura de excelencia, una educación para el éxito, para alcanzar finalmente la capacidad última y final del ser humano, no la perfección porque no existe sino la mejora continua como una forma de vida y forma de ser.

Romper paradigmas educativos es tener capacidades de aprender, mostrarse con humildad a los demás y tener visión de valores, crear y construir una visión, misión en lo operativo y administrativo con calidad es “La administración de los recursos con cero errores“, es abandonar el modelo de una educación informativa para agregarle a lo formativo.

4.9 El Ejecutivo de Calidad Total

La Calidad Total “es una cultura organizacional que involucra a todos los integrantes y gracias a la educación permanente, provoca una mejora continua en todos los niveles para satisfacer al cliente más allá de sus expectativas al ofrecerle productos y servicios de alta calidad, a precios competitivos y con un servicio óptimo” (Kaoru Ishikawa y Edwards Deming).

Se requiere definir cada elemento y servicio desde el punto de vista del cliente (es toda persona con quien tenemos nexos) por lo tanto hay clientes externos e internos, los roles cambian según la situación.

Como lo menciona Irene Fohri “calidad es lo que el cliente espera en cuanto a: Producto, servicio y precio.”

Y este proceso puede implantarse en todo tipo de organizaciones no solamente con lineamientos, también con humor, con alegría.

“El amor es la esencia de la Calidad Total, amor a uno mismo, a la pareja, a la familia, al trabajo, etc. “(Fohri, 1996)

La calidad se refiere únicamente al producto y calidad total incluye todos los procesos, el personal, los productos y servicios en interacción constante con los clientes.

Para emerger como un ejecutivo de Calidad Total (ECT) debemos:

- Elevar nuestra auto imagen
- Ser positivos
- Vivir con entusiasmo
- Fijemos fechas límite
- Aprender de la sabiduría
- Establecer metas
- Actuemos
- Tomemos decisiones
- Aceptemos responsabilidades
- Desarrollar habilidades de comunicación
- Ser puntuales
- Usar nuestro sentido común
- Brindar respeto y cortesía
- Ampliar nuestra cultura
- Adoptemos la calidad total como una forma de vida.

Irene Fohri explica doce estrategias que puede manejar el ejecutivo de calidad total para lograr el gran cambio

1. Propiciar el cambio
2. Asumir el liderazgo
3. Mejorar la administración
4. Fortalecer la motivación
5. Promover la educación
6. Fomentar las relaciones humanas
7. Empezar a delegar
8. Desarrollar la creatividad
9. Acrecentar la comunicación
10. Eficientar las reuniones de trabajo
11. Contar con un asistente de calidad total
12. Administrar el tiempo

C A P I T U L O

V

“EDUCAR ES NO SOLO IR A LA ESCUELA “

Problematización

Educación es el proceso por el cual una generación hace suyos los conocimientos, las habilidades, destrezas y los valores que le ayudan a vivir armoniosamente con su medio físico y social; por lo cual creo de suma importancia ubicar el medio tanto físico como social en el que se desenvuelve la población donde se lleva a cabo el presente trabajo Zona 192 sector Gustavo A. Madero II en el Distrito Federal en el Jardín de Niños Lic. Francisco Primo de Verdad” en Constantino No. 296 Col Vallejo C. P 07870.

La zona esta constituida por dos jardines oficiales y cuatro particulares, el área geográfica ubicada en las colonias vallejo e industrial los cuales están constituidas por un directivo, docentes al frente de grupo así como con diversas especialidades: música y movimiento, los oficiales cuentan con personal de CAPEP (Centro de atención Psicopedagógica) para atender al alumnado con necesidades educativas especiales, un profesor de educación física, computación, danza e ingles (estas tres últimas impartidas en las escuelas particulares) y cuentan con personal de apoyo y asistencia.

El directivo y docentes comúnmente se reúnen los días viernes de cada semana, para atender asuntos de organización sobre actividades que se llevaran a cabo en el plantel en un horario de 12.30 a 1.30 aproximadamente y los últimos viernes de cada mes para llevar a cabo Junta de C. T. C (Consejo técnico consultivo - Escolar).

Así como en algunas ocasiones en juntas extraordinarias para tratar asuntos técnico pedagógicos. (Como lo es actualmente el análisis del programa de educación preescolar que operará en el ciclo escolar 2005 – 2006).

Dada la importancia de la labor conjunta de la supervisión con la directora para el buen funcionamiento de los planteles y teniendo como objetivo principal la formación integral del alumnado, al realizar el diagnostico de los jardines de niños de la jurisdicción de la zona 192, basándome en la observación e información objetiva del trabajo llevado a cabo en los planteles, en la elaboración y desarrollo del proyecto escolar, la participación comprometida de todos los actores involucrados en la actividad pedagógica no se dirigen a una misma dirección: “Promover la calidad de la educación”.

Lo cual me llevó a realizar una revisión y análisis del quehacer de los directivos de la zona 192, ya que centran su intervención en resolver y atender situaciones y demandas de índole administrativa a pesar de que su discurso manifieste interés por intervenir en el ámbito académico lo cual no se ve proyectado en su práctica, cuestionándome: ¿De que manera influye el tipo de gestión de un directivo para que una escuela eleve la calidad de la educación?, Además de ser uno de los retos expresados en el Programa de Servicios Educativos para el DF. 2001 – 2006: “Eleva la capacidad de gestión de los directivos dotándolos de facultades que les permitan establecer cambios necesarios”. Ya que en las escuelas de la zona 192 se debe modificar la gestión escolar que ha venido operando, porque la participación del directivo y docente, el apoyo entre colegas, la comunicación, el compartir metas comunes, involucrarnos, la toma de decisiones colegiadamente, en la creación de ambientes de aprendizaje, atención a los grupos, cumplimiento en las comisiones, etc., se planea y algunos protagonistas lo hacen de una manera conciente y reflexiva, lo que nos ha llevado a posibilitarnos y limitarnos en cuanto a los resultados en la adquisición de las competencias de los niños y las niñas.

La figura del directivo esta identificada de diversas formas: como un gestor económico, burócrata que aplica al pie de la letra la norma oficial, como un representante sindical a favor del personal adscrito a su centro de trabajo, intermediario entre dentro y administrativo, pero en muy contadas ocasiones como un líder pedagógico que es uno de los objetivos del quehacer de la escuela.

Se observa que conciente o inconsciente se desarrollan estrategias de planificación que en algunos de los casos quedan en discurso, es diversa y contradictoria.

Por otra parte el proyecto escolar constituye el instrumento fundamental de planificación utilizándose en cada Consejo Técnico Consultivo, lo cual no se observa en otro momento.

Alguna de la información plasmada en cuanto a la resolución de problemas detectados durante el diagnostico se reportan que los propósitos planteados se han cumplido en un 80%, pero nuevamente no todo el personal con un logro de participación conciente y reflexiva.

En cuanto a las debilidades y fortalezas, éstas al inicio del ciclo escolar fue difícil aceptar, que algunas docentes somos fuente de la primera dándole al plantel, comunidad,

padres de familia y niños todo el peso, inhibiendo la capacidad de diálogo y la participación activa.

Se han apoyado con recursos didácticos videocintas, cañones, laminas, libros en algunas escuelas para sensibilizar al personal docente, lo cual dio como resultado identificar verdaderamente la situación de la escuela, de la cual se identificaron las debilidades y fortalezas: por ejemplo en cuanto a los aprendizajes de los niños y las niñas la expresión libre es limitada, soluciones a problemas con agresiones, asistencia irregular, atención dispersa, se llevó a cabo encuesta a padres de familia y niños lo cual arrojo que desconocen la función del Jardín, la mayoría sostienen que van a aprender pero no saben que.

En base a los problemas detectados se plantearon objetivos, metas y tiempos de realización.

Fue necesario ajustar los acuerdos generales para la enseñanza y el funcionamiento de la escuela ya que no siempre se tuvieron presentes durante las actividades cotidianas, así como la falta de compromiso en el cual el tiempo y los recursos financieros fueron determinantes, se hizo conciencia en cuanto a la puntualidad y asistencia de todos los horarios en algunas actividades de todo el personal.

Es necesario modificar algunas estrategias ya que no han cambiado las causas de los problemas detectados así como considerar todos los ámbitos.

En la programación de actividades no se señala responsables, ya que si hay actividades individuales o por grupo, únicamente se enunciaron las generales.

Es necesario cambiar la estrategia de evaluación ya que no se lleva a cabo el registro con detalle, siempre se toman en cuenta los logros y según el personal del Jardín existen siempre pocas dificultades, pero no hay reflejo de lo que se comenta, se ha tomado en cuenta la información para fortalecer en los tres ámbitos, sin embargo considero que no ha sido confiable.

En la evaluación se comprueba que han existido mejoras, así se determinó que debe realizarse continuamente, pero no se han planeado de que manera.

Es necesario que en Consejo Técnico Consultivo de zona se identifique el tipo de gestión que está operando en cada uno de los planteles.

En este sentido el primer cuestionamiento es ¿sí como directivos y líderes motivamos?, ¿si influimos en los docentes de manera positiva creando las condiciones y el ambiente propicio? para que ellos mismos decidan moverse y actuar para su propio beneficio y satisfacción así como para los beneficiarios principales los niños y padres de familia, para conseguir entre todos las metas propuestas como comunidad.

PROPUESTA PEDAGOGICA

Dentro de esta propuesta, en busca de la mejora se contempla que cada director puede escoger la combinación de acciones que mejor se adapte a sus circunstancias, lo que se propone no puede reducirse a una lista de estrategias y técnicas que puedan aprenderse o aplicarse sin más son conductas que expresa, lo importante es ser auténtico, el corazón es tan importante como la cabeza, lo importante es la idea global sobre la totalidad.

- La necesidad de cambiar el modelo educativo donde la supervisión es la encargada de vigilar el orden y el cumplimiento de las tareas, así como dejar el concepto de inspector como revisores y / vigilantes.
- El liderazgo académico del supervisor/a implica un proceso de aprendizaje que se debe de construir tanto en la interacción con los pares, los directores y los profesores como en un continuo trabajo de autoformación para impactar a los actores centrales, a los aprendizajes de las y los estudiantes.
- Debemos de avanzar a la construcción de un proyecto autogestivo de escuela en el que no se suprimen las tareas organizativas, sino que se dimensionan a partir de una visión diferente del trabajo educativo.
- Romper paradigmas inscribiéndonos en una visión de calidad total de la educación en el sentido autogestivo mejores escuelas, escuelas que aprenden.
- Logra mayor autonomía en la dinámica administrativa y financiera de las escuelas, los consejos escolares y el proyecto escolar dan forma específica a estas orientaciones.

Autonomía “es la acción que se entiende como la capacidad de decidir a partir de los acuerdos propios que toman los miembros de la comunidad escolar en donde la cuestión es garantizar acciones coordinadas a partir de la construcción paulatina de acuerdos”. La Supervisión en Educación Básica, 2004.

- Con una mayor autonomía se logra sus objetivos de calidad y equidad tanto en la prestación del servicio como en el contenido del mismo.
- Renunciar a certezas seguridades y hábitos hechos rutina en el trabajo diario por lo tanto revisemos la organización y la administración escolar.

- El proyecto escolar es un instrumento de trabajo que nos posibilita en el plano estratégico y operativo para impactar los aprendizajes en los y las estudiantes.
- Todo cambio a favor de la calidad se sustenta en la escuela y sus actores.
- Promover la construcción de nuevas formas de participación social en las escuelas para acrecentar el respeto y la confianza de los alumnos padres y comunidad en general en la escuela y con autoridades educativas.
- La función del supervisor y supervisora constituyen una figura esencial para impulsar una cultura organizacional flexible capaz de aprender, de proceso de cambio trascendiendo en la realización de múltiples tareas administrativas, de apoyo asesoramiento y acompañamiento de los procesos escolares, generando una cultura de la evaluación como medio para mejorar los logros educativos y el servicio escolar en su conjunto. Orientar su participación de manera ágil, colaborativa, con una visión a largo plazo.
- Los condicionantes de la gestión escolar son autonomía (delegar, propiciar y hacer efectiva la toma de decisiones de la escuela), la democracia (fomentando la toma de decisiones en colectivo y la participación de cada uno de los integrantes y el trabajo en equipo (permite junto con otros concretar una tarea hacia un fin común propiciando la sinergia).

En concreto, la educación (en especial) en el nivel preescolar, necesita figuras de supervisión con capacidad de liderazgo que reconozcan las fortalezas que poseen, que tengan disposición para potenciar otras, con el fin de impulsar a las escuelas hacia el paradigma de gestión escolar conformando comunidades autogestivas.

- La función del directivo como apoyo y promotor interactivo es esencial.
- El liderazgo es un ejercicio o actividad del directivo en el cual debe de dominar procesos técnicos, conocimiento de la normatividad y las estrategias para llevar a cabo su labor y conseguir resultados como se gestiona un plantel, cómo se conduce un consejo escolar, que documentación se requiere.
- Encontrar significados de lo que ocurre en la escuela, de los problemas que van surgiendo y de las vicisitudes por la que va atravesando la institución.

- Analizar críticamente las situaciones para encontrar soluciones a las crisis, dentro de un espíritu de constante reforma y actualización de estructuras de proceso
- Valorar a sus profesores, apreciarlo como persona total y no como un manejo de competencias o déficit, cuando una escuela tiene uno o dos malos profesores, por regla general el problema radica en ellos, cuando hay muchos malos profesores, se trata de un problema de liderazgo, los directores deben de descubrir algo de valor en todos y cada uno de los profesores de la escuela. De manera informal ,la capacidad de aprecio, la observación y la comunicación son imprescindibles y de manera formal a través de la evaluación y la supervisión
- Exprese lo que valora, es muy importante comunicar y poner de manifiesto lo que valoramos, expresándose a través de su liderazgo, la planeación de intenciones y propósitos no constituyen la mejor manera, aunque puede ser importante cuando la escuela desarrolla su misión en conjunto.
- Estimular y apoyar al profesorado para que ponga en común sus experiencias con los demás.
- El director como símbolo de colaboración es una clave para formar y reformar la escuela con trabajo, esfuerzo y vigilancia
- Comprenda la escuela y su cultura antes de modificarla, ya que la tradición es tan importante como el cambio, la comprensión es fundamental para ser un líder eficaz.
- Un director eficaz promueve siempre la colaboración, los puntos de vista de los directores deben ser provisionales y estar abiertos al cambio para ello es importante compartir el poder, mantener apertura, expandir las funciones de liderazgo, mostrar su vulnerabilidad, lo cual no significa la dejación del poder y que cada uno haga lo que quiera, el director es un profesional que aprende y dirige a través de la colaboración.
- Proponga no de ordenes, es necesario mantener equilibrio entre la colaboración y la individualidad, la colaboración con flexibilidad administrativa e ideológica, debe de prevalecer el respeto de la discreción del profesor, siempre y cuando no se lesione a los niños y las niñas por eso deben de prevalecer las propuestas sobre las ordenes.
- Utilice las medidas burocráticas, para facilitar, para apoyar nuestros esfuerzos para mejora, no para limitar.

- Las escuelas no progresan si no están activamente inmersas en su contexto haciendo aportaciones y respondiendo a los problemas cotidianos por tanto el director tiene que participar en actividades ajenas a la escuela sobre todo en las de aprendizaje, en la evaluación, en proyectos de perfeccionamiento de directores, visitar otras escuelas, visitar la comunidad, actualización profesional, ayudar a ampliar los horizontes y contactos de los docentes, estimulándolos y apoyándolos para que se relacionen con otros colegas pertenecientes a la propia administración educativa, los profesores que se consideran elementos de una escuela en proceso de cambio también deben de considerarse miembros de una profesión en proceso de cambio.

CONCLUSIONES

La planeación estratégica solo puede ser válida en la medida que lo requieran y permitan las personas que la emplearán, es útil para guiar a las instituciones educativas en el logro de su misión, objetivos y metas a partir de la evaluación e interacción con el medio ambiente, proceso de planeación es el proceso y no el plan, es más bien una forma de pensar que un conjunto de procedimientos, los planes individuales son importantes pero debemos tener en cuenta que el proceso es más importante que los planes específicos, no existe una fórmula única para hacer planeación estratégica. El objetivo básico de planeación es para desarrollar estrategias apropiadas para adaptar una organización a su medio ambiente y después tomar decisiones actuales para implantar estrategias.

Se debe de dar no solo el cambio desde el punto de vista del sistema y en el que se produce, sino desde los constructos ya establecidos (que es la única experiencia humana disponible), para que exista una ruptura y nuevos conceptos colectivos y se pueda hacer frente a los problemas y dificultades que surjan para poder realizar regulaciones y ajustes al sistema ya que la acción del cambio es actuar con el sistema y no de su destrucción.

La calidad de la educación sólo podrá ser posible si se soluciona desde la perspectiva de una síntesis integradora, desde el interior y exterior simultáneamente del sistema ya que todos socialmente estamos involucrados en el desafío del tópico educacional.

Hoy en día el dilema educativo no se circunscribe exclusivamente a cuestiones de carácter político debido a que es necesario tomar en cuenta el contexto de realidades sociales y económicas para explicar el éxito o fracaso de la educación.

Es necesario diseñar la educación acorde con las demandas sociales, las cuales pueden ser completamente nuevas y emergentes, apelando a propios y extraños (especialistas de otras disciplinas y sectores productivos y de servicios, padres de familia, corrientes políticas y otras).

El reto que se presenta es involucrar y fomentar la participación social en el diseño y desenvolvimiento de los servicios educativos con calidad y al mismo tiempo recurrir a la innovación en forma constante y permanente para dar respuesta y atención a las demandas sociales en su momento.

El poder de un paradigma radica en que puede impulsarnos o frenarnos al éxito.

Nuestra capacidad de romper paradigmas nos dará una mejora continua que asegurará el éxito.

Si somos flexibles en nuestras creencias y paradigmas no tendremos viejos paradigmas y no sufriremos de parálisis paradigmática.

La fuerza de los paradigmas a favor o en contra del progreso puede ser enorme, frenando o acelerando el progreso.

En conclusión las capacidades que debe reunir un supervisor y director son cognitivas, de interacción, innovación y motivacionales. Y la educación en especial preescolar necesita figuras de supervisión con capacidad de liderazgo que reconozcan las fortalezas que poseen, que tengan disposición para potenciar otras, con el fin de impulsar a las escuelas hacia el paradigma de gestión escolar conformando comunidades autogestivas.

BIBLIOGRAFÍA

AGUAYO, Rafael. EL METODO DEMING, Ed. Vergara, Argentina, 1993.

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

COORDINACION GENERAL DE EDUCACION PREESCOLAR. PROYECTO ESCOLAR (Suma de Acuerdos y Compromisos). SEP. , México, 2000

COORDINACION GENERAL DE EDUCACION PREESCOLAR. ORIENTACIONES PEDAGOGICAS, SEP., México, 2002

DELORS, Jaques. LA EDUCACIÓN ENCIERRA UN TESORO. Informe de la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI, Ed. UNESCO, México, 1997.

FHORI, Irene, EL EJECUTIVO DE CALIDAD TOTAL, Ed. Deusto, S.A. México, 1996.

FUENTES, Carlos. POR UN PROGRESO INCLUYENTE, Ed. Instituto de Estudios Educativos Sindicales de América.

HERNANDO, Mariño. PLANEACION ESTRATEGICA DE LA CALIDAD TOTAL. Ed. Colombia, 1993.

ISHIKAWA, Kaoru, ¿QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?, Ed. Norma, Colombia, 1994.

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

SCHMELKES, SILVIA LAVIN, S., El CEE y la Investigación-acción en educación, Rev. Latinoamericana de Estudios Educativos Vol. XVIII, No. 3-4, México, 1988

SEP, PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR, 2002 – 2003.

STEINER, George A. PLANEACION ESTRATEGICA. LO QUE TODO DIRECTOR DEBE DE SABER. Ed. Continental, México, 1983, pp.366