

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

UNIDAD 096 D. F. ZONA NORTE

POSGRADO

LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO MEDIO PARA LOGRAR
LA CALIDAD TOTAL EN EL AULA. PROYECTO DE GESTION
DOCENTE

T E S I N A:

QUE PARA OBTENER EL DIPLOMA CORRESPONDIENTE A LA
ESPECIALIZACION

“PLANEACION ESTRATEGICA Y CALIDAD TOTAL EN LA EDUCACION”

PRESENTA EL ALUMNO:

ALKARISMI MIGUEL PEREZ DE LEON SERRANO

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD UPN 096

La planeación estratégica como medio para lograr la calidad total en el aula

ALKARISMI MIGUEL PÉREZ DE LEÓN SERRANO

Tesina presentada para obtener el diploma correspondiente a la especialidad de
Planeación Estratégica y Calidad Total en la Educación.

México D.F. 2005

INTRODUCCIÓN

La práctica educativa es un ejercicio que exige muchas habilidades y conocimientos, pero sobre todo, una gran calidad o debiera escribir, cualidad humana. No podemos dar por hecho que el particular grupo que un maestro y sus alumnos forman, independientemente de su entorno escolar presenta retos que sólo a través de la capacidad humana se pueden resolver.

La necesidad de conocer es una característica que los hombres han explotado a lo largo de su historia y está encomendada a la labor educativa su constante enriquecimiento. Nuevas perspectivas, herramientas tecnológicas pero imperiosamente nuevas necesidades son las que constantemente corrigen el rumbo del quehacer humano.

Es aquí donde la exigencia de hacer las cosas cada vez mejor y lograr el respeto por el entorno natural y social en el que nos desenvolvemos es una constante sin discusión. La labor educativa en particular es un campo idóneo para lograr que la calidad de sus actividades mejore los resultados que de ella se obtienen en una espiral de superación constante.

Por esta preocupación profesional, decidimos presentar este trabajo que da cuenta de lo que la planeación estratégica puede acercar a una escuela regular a la calidad cuando los maestros de grupo, los alumnos y los padres de familia se comprometen con la educación.

Quiero agradecer a la Maestra María de Lourdes Ríos Yescas por su dirección y profesionalismo en el desarrollo de los cursos y la integración de este trabajo. A la Maestra Mariana del Rocío Aguilar por su generosa paciencia y la cálida corrección de estas líneas.

A las Maestras: Esther Santillán, Verónica Lina, Patricia Paredes, Blanca Mendoza, Ciri Naranjo, Beatriz Colín, Aureaesthela De la Peña, Claudia Guzmán y a los Maestros Gabriel Castillo, Leonardo Negrete, Uriel Zilva y Rafael Murrieta; Consejo Técnico de la Escuela Primaria Etiopía, entrañables amigos y singulares maestros sin los que este trabajo no existiría.

A mi abuela Aurora por su fuerza, a mi madre, Ayesha por su apoyo e incondicional cariño, a mi tía Lucero por que siempre está ahí, a Yazján por ser un buen hermano, a Diana, Shalim, Dianita por mostrarme que la vida comienza en verdad a cada instante

A Cecilia, por todos los desvelos y alegrías junto a mí y sobretodo por regalarme de hoy y para siempre un cielo azul.

A ti Azul por regalarme la luz de tu mirada, la calidez de tu cariño y la alegría de tu sonrisa.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
ÍNDICE	5
Capítulo I PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	6
1.1. La planeación como actividad humana	6
1.2. La planeación en el ámbito empresarial	7
1.3. Proceso de desarrollo de una empresa	8
1.4. Escuelas de planeación	11
1.5. Estrategia	12
1.6. Proceso de la planeación estratégica	14
1.7. El papel del director en la planeación estratégica	17
1.8. Límites de la planeación estratégica	19
Capítulo II CALIDAD TOTAL	20
2.1. ¿Qué es calidad?	20
2.2. Método Deming	22
2.3. Control total de calidad	31
2.4. Las normas ISO	33
2.5. Los cuatro pilares de la educación	35
Capítulo III PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD TOTAL	39
3.1. La calidad total como eje de la transformación educativa	39
3.2. El sendero: planeación estratégica	42
3.3. Parálisis paradigmática: diagnóstico y cura	44
3.4. Propuesta de cambio “Doble D”	48
3.5. El papel del profesor	50
Capítulo IV PROYECTO ESCOLAR	51
4.1. Marco normativo	54
4.2. Misión de la escuela	55
4.3. Visión de la escuela	56
4.4. Características de la comunidad escolar	56
4.5. Diagnóstico	56
4.6. Resultados	57
4.7. Acuerdos	59
4.8. Propósitos del proyecto	61
4.9. Estrategias a seguir	61
CONCLUSIÓN	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

Capítulo I PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. La planeación como actividad humana

En la particular historia de cada individuo se pueden apreciar etapas en constante evolución, el paso por este mundo plantea retos que nos permiten aprender paulatinamente la manera de conducirnos y de comprender como funcionan las cosas.

Es común encontrar en los adolescentes y aún en personas de menor edad conflictos con sus padres, en los que las decisiones se contraponen y los deseos de los más jóvenes son restringidos en función del camino que con cariño y perseverancia tratan los padres de trazar para el éxito de nuevas generaciones.

Tanto los padres como los hijos, todos los seres humanos planeamos, intentamos prever, develar la oscuridad de un mañana desconocido, anticipar de alguna manera lo que la vida nos depara y así obtener algún provecho o resultar lo menos perjudicados que sea posible.

De esta manera podemos designar el verbo planear, como el intento que hace cualquier individuo por trazar una ruta que conlleve sus esfuerzos en la vida a puerto seguro, a un destino promisorio y confortable, sorteando los escollos, al haberlos encontrado o previsto de la mejor manera posible.

La planeación es como un rayo en la oscuridad que nos permite contemplar por instantes el camino que se extiende en el horizonte, requiere dinamismo de nuestra parte para alcanzar la excelencia a través de la superación constante.

Si consideramos que nosotros somos los únicos responsables de nuestras acciones es decir, que somos los arquitectos de nuestro propio camino, entonces la planeación son aquellos mapas que necesitamos para construir el derrotero. Y la regla en que nos apoyemos debe ser necesariamente el sentido común.

Acle (1990), también destaca la importancia del sentido común definiendo a la planeación como un ejercicio de sentido común, lo cual es importante tener en mente si consideramos que las oportunidades no existen al igual que la suerte, se crean con base en el trabajo, constancia y necesariamente planeación.

Cabe mencionar que disciplinas como la lógica han tratado de ayudar a fortalecer algunos procesos para la toma de decisiones de los seres humanos y posibilitar la planeación de actitudes y acciones para llegar a los objetivos que se plantean fortaleciendo esta manera nuestro sentido común. Sin embargo desde hace algunas décadas la planeación ha tomado un auge definitivo en el ámbito empresarial y de los negocios abarcando incluso, a los deportes y al ámbito educativo que profesionalmente nos compete.

1.2. La planeación en el ámbito empresarial

Evidentemente la subsistencia de las compañías permite los empleos y productos que en la actualidad ponen en movimiento los mercados en los países y las economías en el mundo entero, por lo que la subsistencia de las empresas en la competencia feroz de cualquier mercado que la involucre es vital para mucha gente.

Sin embargo, es hasta mediados de 1950 (Steiner, 1997) cuando la planeación denominada a largo plazo, es introducida formalmente al área directiva de las empresas de primer mundo, para orientar el desarrollo con base en la información de su estado y la claridad de sus objetivos a futuro.

Las empresas con un sistema formal de planeación obtienen mejores resultados financieros y de ventas, mejorando notablemente en los distintos indicadores de éxito empresarial como la eficiencia y satisfacción del propio personal (Ogliastri, 1993)

Esto se hace posible a través de la realización efectiva de diferentes actividades que involucran un eficiente y responsable empleo de los recursos más importantes de que dispone una empresa: su capital y sus recursos humanos.

Cabe destacar que debido al avance científico de los últimos años, se puede agregar la riqueza tecnológica de las empresas con un valor innegable de cualquier industria.

1.3. Proceso de desarrollo de una empresa

Si en las empresas se trata de planear el futuro en vez de padecerlo, a través del diseño de escenarios que permitan modelar posibles modificaciones para obtener de ellos una guía hacia los resultados más favorables, entonces es indispensable ahondar un poco en las características que presenta el desarrollo de cualquier empresa.

Se pueden distinguir cuatro etapas básicas (Ogliastri,1993) entre las que surge una crisis causada por el proceso “natural” de expansión de la empresa. Hemos organizado los conceptos más importantes del desarrollo empresarial en la siguiente tabla:

ETAPA	CARACTERÍSTICAS	CRISIS	CONCEPTOS
Primera: EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un producto o servicio y de un mercado • Entusiasmo y dedicación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Caos administrativo y excesiva centralización ❖ Problemas de liquidez y descontento generalizado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mercado ➤ Empresario carismático ➤ Producto o servicio
Segunda: POLÍTICA DE EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de profesionales en la dirección • Gran período de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Excesiva burocratización. ❖ Centralismo ❖ Crecimiento regional ❖ Creación de nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategia ➤ Área estratégica ➤ Política de empresa o gerencia estratégica
Tercera: CENTROS INDEPENDIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Poca supervisión central • Establecimiento de planeación y políticas propias • Implantación de la administración por resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Revolución desde arriba en pos de la reorganización ❖ Ineficiencia global ❖ Mayor control y reagrupamiento de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cultura organizacional ➤ Planeación y dirección por objetivos ➤ Relaciones humanas
Cuarta: DIVERSIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a la diversificación • Estructura organizacional compleja (matricial) • Manejo excepcional de los recursos humanos 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planeación estratégica ➤ Gestión ➤ Negociación ➤ Manejo de portafolios

Fuente: OGLIASTRI, E.: 1993, “Manual de Planeación Estratégica”. Edit. UNIANDES, Colombia. Cap.

En la primera de ellas el negocio se inicia con la creación de un producto o servicio o la “personalización” de alguno existente dando sentido a la existencia de la empresa. Durante esta etapa se sufren algunos contratiempos para posicionarse en el mercado y para echar a andar los departamentos que se requieren y ganar clientes cada vez en mayor medida.

Por ende los responsables de las decisiones se enfrentan a un constante caos administrativo al interior y exterior de la empresa, ocasionado en parte por el nacimiento de la misma para con los clientes, el Estado y los competidores y por la centralización las responsabilidades generadas a los pioneros de la empresa, los cuales se niegan a desprenderse de las riendas por temor al fracaso.

Como resultado en la etapa siguiente se logra definir la política de la empresa aunque la centralización de las riendas se lleva al extremo originando una excesiva burocratización con tramites lentos para el crecimiento de áreas cercanas y el lanzamiento al mercado de nuevos productos, los cuales pese a los inconvenientes logran su cometido.

La creación de centros independientes es inminente, a mayores productos, la gerencia se ve rebasada, obligada literalmente a la descentralización, la revolución desde los altos mandos origina la reforma en la plantación, la administración por resultados y la holgura en la supervisión central. Caso evidentemente opuesto a las dos primeras etapas en las que la oposición genera tal estallido que la empresa llega fácilmente al otro extremo, la independencia casi total de las sucursales.

Ya se vislumbra el crecimiento sostenido de la empresa, solo queda la etapa de diversificación en la que se afina la plantación estratégica que permita fortalecer la diversificación de productos o servicios, la estructura organizacional y el eficiente manejo de los recursos humanos gestionando la potencialización de cada centro de trabajo.

Aunque no todas las industrias en la actualidad se suscriben exactamente a lo planteado, es interesante observar que muchos rasgos pueden ser distinguidos en cualquier mercado al que se pertenezca y en mayor o menor medida en el momento empresarial en el que se encuentre.

1.4. Escuelas de planeación

Ante el problema de entender el proceso de crecimiento antes citado y de guiarlo de la mejor manera posible, existen cuatro corrientes básicas sobre planeación que aportan conceptos primordiales:

- a) la escuela clásica de Harvard
- b) la de planeación estratégica
- c) la de estrategia y estructura
- d) la de empresas japonesas

Estas corrientes o escuelas de planeación estratégica responden a momentos concretos del mencionado desarrollo empresarial y se concentran en las condiciones de tipo social, económico y empresarial de las mismas.

En América Latina, no se han dado grandes aportes a esta disciplina, pues la gran mayoría de las empresas se encuentran en la etapa de táctica en lugar de la estrategia, pues su conocimiento y capacidad administrativa son aún limitados. En estos casos el éxito de una empresa, enmarcada en las características del subdesarrollo, depende de la suerte o del oportunismo. (Ogliastri, 1993)

1.5. Estrategia

Para solucionar el problema de la conducción de una empresa a largo plazo a través de los conceptos de las diversas corrientes de planeación, se requiere en primera instancia determinar una estrategia, los objetivos deseables y las políticas para alcanzarlos.

Por lo tanto debemos tratar de definir lo que entendemos por estrategia. Desde el punto de vista militar es la manera en la que se disponen las fuerzas en el campo de batalla en aras de obtener la victoria.

En el ajedrez, la estrategia no solo permite posicionar las piezas de cierta manera sino que además les asigna a los espacios y a las piezas un valor relativo.

Estrategia es la acción de extender sin enredos o dobleces en pos de objetivos y acciones concretas, la red formada por los hilos de lo urgente y lo importante. Distinguir estos dos conceptos es primordial en la planeación, ya que atender a ambos en razón de las posibilidades de la empresa, nos conduce al crecimiento deseable, al exitoso posicionamiento en el mercado.

Para la administración, (Ogliastri, 1993) estrategia es la configuración de objetivos de largo plazo como los criterios para orientar las decisiones fundamentales y el conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias.

Completando el párrafo anterior podemos definir a la táctica como el conjunto de actividades de naturaleza operativa y de corto alcance que se llevan a cabo para la consecución de una estrategia.

Es importante aclarar que por política entendemos, la manera en la que una empresa puede alcanzar sus objetivos y la unidad fundamental de ésta, es una actividad con características de corta temporalidad que se pueden definir como operación.

Aunque por supuesto, lo más importante para el logro de una buena estrategia es contemplar los efectos de las decisiones a las que conlleva.

Para Ogliastri (1993) existen tres tipos básicos de estrategia:

- *Especialización.* Cuando una empresa destina la parte fundamental de sus recursos al desarrollo de una mayor capacidad competitiva en los mismos productos o mercados en los cuales trabaja en ese momento. Puede considerarse como una estrategia de ampliación.
- *Integración.* Consiste en la inversión de recursos para complementar los productos de manera horizontal (desde el proceso de elaboración hasta el consumo) o vertical en la diversificación de procesos.
- *Diversificación.* Es la inversión de recursos en el desarrollo de nuevas actividades sin relación con las actuales.

Como se puede observar, en la mayoría de los casos, las empresas que adoptan una estrategia de integración a menudo desembocan en una estrategia de diversificación, cubriéndose un punto débil o valiéndose de fortalezas en su estructura.

Las estructuras de una organización pueden ser de dos tipos (Ibidem):

- a) Funcional. Por especialistas de áreas analíticas tales como las de mercadeo o finanzas.
- b) Federal. Donde las secciones de la empresa son más independientes.

Cada estrategia deriva en políticas que conducen programas los cuales determinan procedimientos que han de establecerse para las divisiones o funciones que se pueden hallar en una empresa.

Concluiremos este apartado puntualizando el concepto de estrategia como un proceso mediante el cual una empresa se relaciona con su medio ambiente, incluye el propósito global de la organización, los objetivos, las metas que han de alcanzarse, los medios o políticas para lograrlos y la manera en la que se hace el seguimiento y la revisión de los avances.

1.6. Proceso de la planeación estratégica

Es en este preciso momento donde los conceptos de planeación y estrategia expuestos líneas arriba se unen dando paso a lo que en administración se define por planeación estratégica. Este es el nombre que se ha dado al conjunto de aportaciones (Ogliastri,1993) encaminadas a la orientación general de una empresa, su propósito esencial es lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Es precisamente el carácter estratégico de la planeación lo que permite anticipar el rumbo, el camino a transitar y si es posible cambiar su destino.

En las empresas, la planeación es un proceso a cargo de la cúpula directiva, que sigue pasos más o menos determinados los cuales tienen la cualidad de ser tan flexibles como sea requerido por las necesidades de las mismas.

Por lo anterior Steiner (1997) afirma que la planeación no puede separarse de funciones administrativas como la organización, la dirección, la motivación, etc.

El proceso de la planeación estratégica inicia (Acle,1990) con la determinación de la misión de la empresa, lo que responde a la pregunta de ¿a qué nos dedicamos? ¿Cuál es la razón que justifica nuestra existencia?

Para cumplir la misión de la empresa, el proceso de planeación debe partir de tres elementos fundamentales: el diagnóstico y los escenarios micro y macro. El análisis centrado en los elementos cuantitativos y cualitativos de estos elementos fundamentales permitirá definir los objetivos estratégicos para un período y la política pertinente para alcanzarlos.

Es necesario señalar la diferencia entre los datos que nos puede ofrecer una empresa y su importancia. Los datos estadísticos son la expresión numérica de hechos pasados que por sí solos no nos dicen nada y distan por lo tanto del término información. Por complemento, los datos financieros son historia derivada de los datos operativos que muestran, estos sí, los hechos vivos de la empresa.

Una vez que se ha determinado la misión, estamos en posibilidad de delimitar los objetivos y la estrategia de la empresa, así como los mecanismos de evaluación de lo realizado en períodos específicos, todo esto debe ser del conocimiento de todos y cada uno de los participantes de la empresa.

Para hacer un poco más objetivos los párrafos anteriores presentamos el siguiente esquema que incluye los conceptos referidos secuenciándolos:



Fuente: Elaboración Personal con base en textos de Acle, 1993.

Es indispensable por tanto clarificar la misión de la empresa y realizar un diagnóstico preciso que posibilite el establecimiento de objetivos estratégicos alcanzables mediante la consecución de procedimientos inspirados en las políticas pertinentes.

1.7. El papel del director en la planeación estratégica

La función del director no sólo es la de estrategia sino además debe convertirse en la chispa que encienda la mecha de los proyectos (Cfr. Acle,1993) El directivo juega un papel primordial no sólo en el diseño de la planeación en una empresa, sino que es el puente, la unión entre lo planeado y lo realizable.

El director es la parte de la organización que desempeña la fundamental tarea de relacionar los recursos humanos de la misma con las políticas de la empresa, capital valioso e insustituible para cualquier acción en la consecución de los objetivos planteados.

Una de las razones más frecuentes del fracaso de muchos planes es que en su realización no participan quienes tienen que hacerlos realidad, lo que genera divisiones y un rechazo casi automático a la figura que detenta el poder.

El poder (Cfr. Ibidem) es la capacidad del hombre para hacer tangible su voluntad mediante la realización de un hecho concreto. En franca oposición con este concepto, el poder que el directivo detenta debe fundamentarse en una sólida autoridad moral y en el reconocimiento de la dignidad y capacidad humana de quienes dirige, por lo que las relaciones humanas en él deben ser parte importante de su actuar y no sólo los logros tangibles que a su voluntad apetezcan.

Debe entonces, permanecer entre el personal un enfoque solidario, mantener un sentido de responsabilidad colectiva comprendiendo que se divide para ordenar un proceso y no para evadir compromisos con el resto del equipo.

Además de esta característica indispensable, los procesos que debe conocer un directivo acerca de la planeación son enumerados por Martín Bower (En Acle,1990) como:

- Establecimiento de objetivos
- Estrategia de la planeación
- Establecimiento de metas
- Desarrollo de la filosofía de la compañía
- Establecimiento de políticas
- Planeación de la estructura de la organización
- Proporcionar el personal
- Establecimiento de procedimientos
- Proporcionar instalaciones
- Proporcionar el capital
- Establecimiento de normas
- Establecimiento de los programas directivos y los planes operacionales
- Proporciona información controlada
- Motivar a las personas

La relación de lo anteriormente enunciado con el campo de la educación y el establecimiento comercial como escuela permite el análisis de lo que debe cambiar en las percepciones del directivo responsable del plantel. Así como las consecuencias deseables de que los profesores en su grupo particular, se erijan como un directivo real que gestione las tareas educativas con sus alumnos más allá del concepto de personal mantenido tradicionalmente en el ámbito gerencial. Aunque todo esto se tratará mayormente en el último apartado del tercer capítulo que nos remite al profesor específicamente.

1.8. Límites de la planeación estratégica

Lo único que se requiere para iniciar el proceso de planeación es el coraje suficiente para evaluar la realidad, por difícil que esta sea, sin esperar que por sí solo desaparezca aquello que nos atemoriza.

Sin embargo, la planeación por ser el resultado de una acción humana y contener un número de factores que no es posible controlar, es imperfecta, siempre será susceptible de error o de los problemas causados por lo inesperado. Otro problema es, que este proceso no puede ser iniciado con una escasez importante de información acerca del estado de la empresa, pues puede sufrir desviaciones irremediables.

Lo extenso del plazo que requiere para brindar resultados observables puede llevar a desesperación al equipo de administración, acarreando frustración y dudas al resto del personal de la empresa.

Por último podemos mencionar la dificultad que puede acarrear la falta de cohesión del personal, para un plan que puede ser considerado producto exclusivo y responsabilidad única de los altos mandos y no parte de una política en pos de la calidad de toda empresa, de la totalidad de una organización.

Capítulo II CALIDAD TOTAL

Hablar de calidad implica la revisión del pasado inmediato de nuestro país, en cuanto a políticas empresariales y más recientemente en el ámbito educativo. Aunque esto no es reciente aún hay una gran cantidad de aspectos por afinar.

De tal manera que consideramos importante, al igual que en el capítulo anterior, tratar de lograr algún consenso sobre ciertas nociones de calidad, sin las que nos resultaría imposible avanzar en el trabajo.

2.1. ¿Qué es calidad?

La palabra calidad es utilizada para definir los ideales de las personas que se involucran en cierta actividad productiva o de quienes adquieren un producto o servicio al comparar con su expectativa y la realidad.

Es un término filosófico que muestra en su empleo una postura definida, una manera de ver, la perspectiva de quien lo emplea o el ideal de la sociedad en la que esa persona se desenvuelve.

Intentar una definición que abarque tal diversidad es bastante difícil, pero pese a los extraordinarios esfuerzos por conseguir alcanzar la calidad, difícilmente se ha definido con exhaustividad o se ha alcanzado por completo en un proceso.

Tal vez, esa dificultad radique en el corte cualitativo de sus implicaciones, es posible notar si algo tiene calidad, pero es difícil expresarla sin la relación directa con los indicadores que la iluminan a nuestros ojos.

Debido a que los aspectos cualitativos difícilmente admiten alguna cuantificación (p.e. intente pensar que tan bueno es algo “bueno”, o si merece un 8 o 9) la definición de calidad implica ciertas condiciones de referencia.

En el marco empresarial, que nos ocupa en estos dos primeros capítulos de manera muy somera, podríamos atribuir algunos conceptos útiles para tal fin. Podemos citar como básicas las siguientes cinco definiciones de calidad (Harvey & Green, 1993):

a) Como fenómeno excepcional acepta tres versiones distintas:

1.- *Tradicional*; implica distinción, clase, exclusividad, elitismo, algo inaccesible para la mayoría. No se puede juzgar ni medir y sólo se reconoce, no se puede definir.

2.- *Excelencia*; implica la superación de estándares, radica en los insumos y los productos o resultados. “Hacer bien las cosas adecuadas”

3.- *Conjunto de requisitos*; satisfacción de un conjunto de requisitos, criterios alcanzables destinados a rechazar los productos defectuosos, resultado del control de calidad.

b) Como perfección o coherencia:

4.- *Cero defectos*, el producto o servicio es juzgado por su conformidad con una especificación predefinida y medible. La perfección es asegurar que todo está correcto, carente de errores de manera consistente.

5.- *Hacer las cosas bien la primera vez* nos obliga a una verdadera cultura de la calidad en pos de abolir la supervisión, generando que la calidad sea responsabilidad de todos.

- c) Logro de un propósito, es una definición funcional, existe la calidad en la medida que un producto o servicio se ajusta a las exigencias del cliente.
- d) Relación costo-valor, aquí la calidad es considerada en términos de control y resultados cuantificables. No se trata de utilizar recursos para mejorar sino retirarlos para estimular la búsqueda de lo mejor.
- e) Como transformación es la noción de cambio cualitativo. La calidad radica en desarrollar las capacidades del consumidor posibilitándole influir en su propio cambio.

Como podemos apreciar, es evidente la dificultad para definir a la calidad, sin embargo es posible para todos percatarnos de que un producto o servicio deja mucho que desear, de la misma manera que buscamos con afán “el” producto o “el” servicio que sabemos satisface totalmente nuestra necesidad llevándola a grados de placer. Entonces si no podemos definirla: ¿cómo lograrla?

2.2. Método Deming

Si una empresa es capaz de lograr agregar a sus productos o servicios la calidad necesaria para satisfacer la demanda del consumidor, entonces su posicionamiento en el mercado es posible.

Los consumidores buscarán sus productos, los empleados obtendrán beneficios y los involucrados en todas las áreas aseguran no sólo ganancias sino la ansiada permanencia.

¿Cómo saber si necesito mejorar? ¿Cómo lograr la calidad? ¿Cómo implantar políticas correctas? ¿Cuál es el rumbo y cómo lograrlo? Algunas respuestas a estas interrogantes fundamentales de los altos mandos de una empresa las podemos encontrar, en los trabajos de un destacado estudioso de los métodos estadísticos.

W. Edwards Deming, es profesor emérito de la Universidad de Nueva York experto mundial en estadísticas de sondeo, cuyos primeros trabajos revolucionaron las políticas laborales de la oficina de censos de los Estados Unidos de Norteamérica en 1939 y permitieron, hacer a esta dependencia el origen de la información fidedigna y por ende útil hasta la fecha.

Señalado en el mundo de las grandes transnacionales como el revolucionario que transformó, en la etapa posterior a la segunda guerra mundial, la exitosa transformación del Japón en una potencia económica e industrial de dimensiones mundiales por medio de una serie de conferencias dictadas en 1950 y a un arduo trabajo de sus organizaciones internas.

Implantar ideas tan revolucionarias que llevaran a definir la calidad como el orgullo de la mano de obra o pensar que ésta, lejos de supervisarse debe incorporarse a los productos como objetivo de la gerencia de una empresa, no fue tarea fácil.

Sin embargo, lo que transformó de raíz los conceptos organizacionales, fue la noción de que al mejorar la calidad los costos bajan y la productividad se incrementa. Esto podría parecer contrario a la natural tendencia de los gerentes, que indican como necesario ahorrar lo más posible en la secuencia de producción para lograr mayores márgenes de ganancia.

Obviamente esto conlleva a la renuncia final del consumidor a adquirir productos defectuosos o que cumplen parcialmente con la satisfacción de sus necesidades al ser contruidos con materiales de baja calidad.

No hay que olvidar que según Deming: “la razón de ser de una empresa es la de suministrar los bienes y servicios que hagan a la humanidad vivir mejor.” (Apud. Aguayo, 1993:164) Al ofrecer productos de mejor calidad, se obtiene la lealtad de los consumidores.

Podría pensarse que esto pasa a terreno secundario cuando a dinero y ganancias nos referimos en una empresa. Sin embargo y gracias a que la estadística permite de manera científica obtener deducciones para basar de cierta manera algunas predicciones, Deming nos muestra que los ingresos reales de una empresa provienen de consumidores leales a diferencia de los consumidores satisfechos, pues el primero de ellos se enorgullece de los bienes o servicios que recibe y los adquiere con escaso esfuerzo de venta. De esta manera la empresa tiene consumidores leales y logra ingresos mucho más altos que las empresas que simplemente lanzan sus productos al mercado.

Así se llega a conocer con el término de inversión negativa a la que las instituciones destinan en acciones que tienen como propósito reducir los costos, política por demás contraria a la expuesta por Deming en pos de la calidad.

Pero, ¿cómo lograr la calidad en una empresa, si a los consumidores no les interesan los cálculos contables de la misma, sino sólo las características del producto o servicio que adquieren? La diferencia clave según Deming, está en la gestión, la cual podemos definir como la forma en la que la gerencia de una empresa involucra sus recursos para la consecución de los objetivos previamente determinados.

Es posible pensar que existen diferentes maneras de llevar la rienda de una empresa, nada más cierto. Podemos citar algunas ideas tradicionales que persisten al interior de las empresas, por ejemplo: firmar una carta compromiso en la que se indica cometer el cero por ciento de errores no lleva a ningún lugar si el compromiso se asume sólo por los trabajadores y no por los directivos.

Otro de los aspectos más fascinantes y más apartado del pensamiento tradicional, citado anteriormente, es la relación entre calidad, costos, productividad y beneficios. A medida que la calidad aumenta, los costos bajan; motivando una reacción en cadena que eleva la productividad y propicia el traslado de parte de los ahorros de la empresa al consumidor, abaratando los precios.

Mayor calidad a menor precio termina por generar más empleos. En contraste la gestión mediante edictos, como despedir a un trabajador al primer fallo, tampoco surte buen efecto.

Peter Drucker, escritor y asesor empresarial promueve la gestión por objetivos, que es un sistema de méritos para que los empleados trabajen mejor. Debido a los procesos educativos clásicos, parece atractivo este sistema, pero la implantación de metas cada vez más ambiciosas se contraponen a la idea física de que no es posible para los humanos ni para las máquinas producir más con menos.

Según Aguayo (1993) el método de gestión de Deming, es apuntalado por los siguientes cuatro postulados:

- 1) La calidad y los costos no son antagónicos.
- 2) La calidad se comprende mejor desde el punto de vista del consumidor
- 3) La variación es un fenómeno natural aún en los sistemas estables.
- 4) La cooperación es un elemento decisivo que conduce a la mejora.

La aplicación de estos postulados origina el siguiente ciclo de mejora sostenida por etapas:

- a) Planear un cambio de lo que se va a mejorar
- b) Llevar a la práctica el cambio en pequeña escala
- c) Comentar los resultados
- d) Análisis de los resultados

Vale la pena resaltar que los trabajadores no pueden cambiar el sistema, solo la dirección de la empresa puede hacerlo por lo que son ellos los responsables de la calidad de los productos. La calidad se hace en la sala de reuniones de la junta directiva.

De la misma manera es indispensable derribar barreras entre la compañía y el consumidor, entre el consumidor y sus proveedores, entre la compañía y su personal. El proceso está unificado: cuanto mayor es la armonía, mejores son los resultados.

Las mejores aportaciones al proceso de gestión en una empresa, se basan en la independencia económica y la posibilidad de los individuos de ser responsables ante sí mismos, deben sentirse a gusto para trabajar y vivir sin temor, con entusiasmo por su tarea.

Las nuevas ideas no surgen del personal subalterno en casi ninguna organización, porque entre más revolucionarios sean los conceptos es menos probable que sean aceptados. Sin embargo es preferible mantener alerta los sentidos y pacientes los oídos que terminar arruinados.

A continuación presentamos algunos puntos necesarios (Aguayo, 1993) para la transformación del estilo en la gestión de una empresa:

- 1) Crear un propósito hacia la mejora del producto para ser competitivo
- 2) Adoptar la nueva filosofía
- 3) Incorporar la calidad al producto en vez de supervisar
- 4) Desechar la práctica de los negocios con base en los precios
- 5) Perfeccionar el sistema de producción y de servicios mejorando calidad y productividad
- 6) Instituir el entrenamiento en las tareas
- 7) Desarrollar el liderazgo
- 8) Desechar el temor para trabajar con armonía
- 9) Derribar las barreras entre los departamentos
- 10) Eliminar eslóganes, advertencias y objetivos que exijan niveles de productividad

- 11) Eliminar regímenes de trabajo y la gestión por objetivos sustituyéndolos por liderazgo eficaz.
- 12) Evitar las clasificaciones por méritos permitiendo a los trabajadores sentir orgullo por su destreza
- 13) Implantar un programa de entrenamiento y auto superación
- 14) La transformación debe ser tarea de todos

Es inevitable trasladar estas catorce recomendaciones al ámbito escolar. Pretender que los docentes de un plantel asuman el liderazgo de la labor educativa fortaleciendo el trabajo de sus alumnos no por la fama sino por el afán mismo de la tarea, la cual le permitirá continuar aprendiendo más allá de programas y tiempos oficiales.

Propiciar la armonía entre los actores sociales de la escuela, permitiendo una relación entre grados, grupos, contenidos y prioridades, eliminando los temores, regañones, castigos, impugnaciones entre alumnos, profesores y directivos o autoridades.

Esto permitiría mejorar los servicios educativos hasta un máximo de calidad como objetivo preestablecido, lo que es tan atractivo que cualquier plantel del país debería permitirse intentarlo.

Lograr que los planteles educativos de cualquier nivel en el país logren el más alto nivel de calidad en su tarea es una labor de todos y los integrantes de la escuela no pueden darse el lujo de abandonar los intentos que se inician a cada ciclo escolar, más aun deben perfeccionar el camino que emprendan en cada momento de evaluación, para que el plan a seguir sea un proyecto multianual debe atender verdaderamente a la principal problemática detectada.

Esto además de una planeación racional de los recursos con que cuenta la escuela deberá permitir a mediano plazo logros tan importantes que los actores y las autoridades educativas notarán definitivamente. Es casi seguro que los principales clientes, los destinatarios finales de esta labor lo agradezcan, los alumnos y los padres de familia.

Ahora presentamos algunas diferencias entre los criterios para la gestión entre las organizaciones convencionales y las que aplican el método Deming:

MÉTODO ESTÁNDAR	MÉTODO DEMING
La calidad es costosa	La calidad abarata los costos
La supervisión es la clave para la calidad	<i>La supervisión está de más si los trabajadores producen sin fallas</i>
El control de calidad y los inspectores garantizan la calidad	<i>La calidad se planea en la junta directiva</i>
El trabajador es responsable de los defectos	<i>La mayoría de los defectos se originan en el sistema</i>
El proceso de fabricación puede ser optimizado sin esfuerzo del trabajador	<i>El proceso no se puede optimizar sólo se puede mejorar</i>
El uso de normas de trabajo contribuye a la productividad	<i>Es necesario eliminar las normas de trabajo</i>
El temor y la recompensa son métodos motivacionales eficaces	<i>El temor conduce al desastre</i>
El personal se puede considerar como mercancía	<i>Hay que hacer sentir seguro al personal en sus puestos</i>
Premios y castigos por productividad y creatividad	<i>La mayor parte de las variaciones son provocadas por el sistema</i>
Comprar a los más bajos costos	<i>Los sistemas que juzgan el rendimiento destruyen el espíritu de equipo</i>

Oponer a los proveedores entre sí	<i>Preferir a los proveedores comprometidos con la calidad</i>
Cambiar proveedores con base en el precio	<i>Cooperar con los proveedores invirtiendo tiempo y experiencia en pos de la calidad y los costos desarrollando con ellos una relación a largo plazo</i>
El beneficio es el indicador más importante de una compañía y es la relación entre altos ingresos y costos bajos	<i>Los beneficios son generados por los consumidores leales</i>

Fuente: AGUAYO, R., 1999. El Método Deming. Edit. Vergara, Argentina. Pp. 34-35

Diametralmente opuestas resultan las consideraciones de Deming sobre la calidad y las que se encuentran tradicionalmente en las empresas. Mencionar que la calidad abarata los costos es endiabladamente paradójico para la mente mercantilista empresarial.

Pasar la factura de la supervisión a los trabajadores los vuelve dueños de su propio destino y no personas a las que se tiene que obligar a realizar las actividades necesarias para sobrevivir.

Aplacar los temores y evitar las reconvenciones del personal no los lleva al libertinaje indomable del que la anarquía se alimenta, sino muy al contrario permitirá que lo mejor de cada mente, de cada habilidad y competencia surja en pos de la verdadera cultura laboral en defensa de la empresa que es un segundo hogar.

Un lugar en el que lo mejor de cada quien garantiza la armonía entre los demás y logra resultados cada vez mejores, no únicamente la conservación del gris empleo en el que solo se subsiste si no me aparto ni un ápice de lo que ya he aprendido.

De tal manera que valorando la innovación en el personal y el trabajo de equipo, así como cuidando la calidad de los insumos y el proceso de elaboración se ganaran clientes leales, que son los que a final de cuentas logran la subsistencia de la empresa.

Para concluir este apartado presentamos la siguiente frase que consideramos resume la importancia del método Deming en oposición a los métodos tradicionales: “Dirigir una compañía con base en los beneficios es como conducir un auto mirando únicamente el espejo retrovisor, le dice donde ha estado pero no hacia dónde va.” (Apud. Aguayo, 1993)

2.3. Control total de calidad

Una vez visto el panorama que ofrece Deming con su método de gestión a las empresas en la búsqueda de la calidad y su supervivencia en el mercado, tratemos un poco acerca del control de calidad.

Para Deming el control no es más que el conocimiento, particularmente de la variación y de los procesos, del entrenamiento y la formación permanente así como del entusiasmo por la labor de los trabajadores en toda la empresa.

Haciendo un poco de historia cabe mencionar que el físico Walter A. Shewart es el padre del control de calidad, desarrollado en la Bell Telephone Laboratories de AT&T donde también colaboró Deming por un tiempo.

Posteriormente el doctor Armand V. Feigenbaum, quien trabajaba en la empresa General Electric de Nueva York en 1961, publica un libro llamado: "Total Quality Control Engineering and Management" donde se define al control total de calidad, como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mantenimiento de la calidad en los diversos grupos de una organización posibilitando producir bienes y servicios a niveles más económicos y en compatibilidad completa con la satisfacción de los clientes.

Son estas ideas, llevadas por Deming a mediados del siglo pasado a Japón, como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, las que marcan la necesidad de implementar un control total de procesos para obtener la calidad en los productos.

En ese tiempo se desarrollaron expresiones tales como: control de calidad integrado, control de calidad total, control de calidad con participación de todos, destacando la más utilizada que es control total de calidad. (Ishikawa, 1994)

Hay que aclarar que el control total de calidad representa el estilo japonés, que considera a todos los participantes de la planta y no sólo a los altos ejecutivos como lo hiciera originalmente Feigenbaum. De esta manera la esencia del control total de calidad es la garantía de calidad definida por un buen control en los nuevos productos de la empresa.

De forma más amplia el control total de calidad se enfoca a lograr en todas las fases del trabajo la calidad; ya que es en actividades como planear, hacer, verificar y actuar donde se debe impedir cíclicamente que los defectos se repitan. (Ishikawa, 1994)

Se consignan a continuación algunas ventajas del control total de calidad:

- a) Lograr compañías a prueba de recesiones
- b) Utilidades para los empleados y confianza a los clientes
- c) Permitir un crecimiento sostenido
- d) Crear un lugar de trabajo agradable y mostrar respeto por la humanidad

Cada una de ellas resulta invaluable para la escuela como organización que pugna por lograr la calidad, al otorgar a cada profesor la posibilidad única de lograr la confianza de sus alumnos, padres de familia y autoridades (clientes) y prometer un lugar de trabajo agradable para quienes se preocupan por implantar en su escuela el control total de calidad.

2.4. Las normas ISO

Como parte final de este capítulo, debemos citar la forma más reciente de los intentos empresariales de control de calidad, las normas ISO.

En Japón hacia el año de 1945, se crearon las Normas Industriales Japonesas (NIJ), que sirvieran como parámetro para determinar la calidad de los productos, propiciando que los consumidores conocieran como mínimo el compromiso que el fabricante de este tenía con la calidad del mismo.

Estas normas constituyen el antecedente inmediato de las normas ISO 9000 y sus variantes: 9001, 9002, 9003, etc. Estas normas fijan los requisitos mínimos que deben cumplir los sistemas de calidad en una organización, son generadas por el consenso de los representantes de diversos países en la Organización Internacional para la Normalización (ISO por sus siglas en inglés)

Comprenden algunos señalamientos básicos para conseguir la calidad en los productos y servicios de las diferentes industrias e instituciones por diverso que sea su ramo. Algunas de ellas pueden aplicarse con ligeras variantes a instituciones como las encargadas de la educación o la salud.

Existen veinte puntos básicos de estas normas a saber:

- 1) Responsabilidad de la dirección
- 2) Sistemas de calidad
- 3) Revisión de contrato
- 4) Control de diseño
- 5) Control de datos y documentos
- 6) Compras
- 7) Control de producto suministrado por el cliente
- 8) Identificación y rastreabilidad del producto
- 9) Control del proceso
- 10) Inspección y prueba
- 11) Control de los dispositivos de medición
- 12) Estado de medición, inspección o prueba
- 13) Control de producto no conforme
- 14) Acciones correctivas y preventivas
- 15) Manejo, almacenamiento, empaque, conservación y entrega
- 16) Control de registros de calidad
- 17) Auditoría interna de calidad
- 18) Capacitación
- 19) Servicio post-venta
- 20) Técnicas estadísticas.

A pesar de haber cambiado de nombre, el espíritu original de regular la calidad está presente aún en estas normas, refrendando ante el consumidor el compromiso adquirido por la compra del producto o el servicio.

El ámbito educativo en la actualidad, celoso de este espíritu, ha adoptado las medidas necesarias para gestionar la calidad en su actividad sustantiva: la educación. Pero, ¿cuál es el bosquejo que permita apuntalar las actividades necesarias? ¿Cuál es la figura que nos acerca a la calidad como organización encargada de los aprendizajes?

2.5. Los cuatro pilares de la educación.

En su informe a la UNESCO Jack Delors (1996) inicia su acercamiento a la escuela a través de su función, por medio del análisis de cómo la escuela debe redefinirse en un mundo globalizado, que intercambia información, por medio de la tecnología, tan rápido que el tratamiento del saber por acumulación que antes se valoraba es ahora un obstáculo para el desarrollo personal.

Plantear una educación que se dedique a llenar a los alumnos de conocimientos que a lo largo de su vida se supone utilizarán obliga a la escuela a perder un tiempo preciosos en la formación de las habilidades que humanamente nos distinguen y son nuestra ventaja única e insuperable al compararnos con las máquinas que provee incesante, la tecnología.

Es por lo tanto indispensable que los directamente relacionados por la escuela puedan trabajar en las áreas que serán de mayor demanda y aprender lo que les resulte eficaz en su vida y el desarrollo de sus proyectos con la menor demora posible.

Delors (ibidem.) menciona que el desarrollo de los seres humanos educativamente hablando puede llevarse a buen término si se contemplan cuatro tipos especiales de aprendizaje los cuales al apuntalar sus capacidades les nombra como “pilares de la educación” a saber:

a) Aprender a conocer

Aquí se señalan las actividades que tradicionalmente se dejan a la labor docente y que son como vemos el principio solamente de todo lo que se debería abordar. Estas actividades están encaminadas a proveer de los conocimientos iniciales o rudimentarios que los alumnos necesitarán para acceder a posteriores conocimientos o a profundizar en los adquiridos de acuerdo a sus inclinaciones vocacionales y sus aptitudes.

Se debe hacer hincapié en que estos corresponden también al inicio del empleo de la tecnología a disposición en la actualidad de la labor educativa y que obliga a las nuevas generaciones como aprendizaje elemental su utilización y aprovechamiento.

b) Aprender a hacer

Aunque en teoría la escuela tradicional debía abordar las actividades que permitieran a los alumnos afectar su entorno en pos de mejorar su calidad de vida, difícilmente se daba cabal cumplimiento y la escuela se conformaba con someras prácticas, la más de las veces, en inútiles intentos por mostrar fuera del pizarrón los efectos de las teorías que se recitaban.

Una educación que muestre los efectos inmediatos de la teoría, es decir, que se lleve a la práctica es la solución para que en la mayoría de los casos se superen las dificultades en asimilar los conocimientos, además de permitir al alumno contextualizar, debe llevarlo a la seguridad de que es capaz de solucionar problemas en la vida cotidiana retomando la educación su valor transformador.

c) Aprender a vivir juntos

Este concepto nos remite inmediatamente a la capacidad de socialización de nuestros alumnos y compañeros, caso difícil en un país que por citar algún ejemplo, pocas veces a destacado en algún deporte de conjunto.

La actualidad de grandes corporativos y de aldea global en el conocimiento debe hermanar a todos los habitantes del planeta, ya que al final de cuentas nos mueven objetivos comunes: el combate a la pobreza, la guerra a las pandemias, la recuperación de los dañinos efectos de los desastres naturales, etc.

Por lo tanto que mejor espacio que las escuelas para promover la comprensión y el exponencial crecimiento de los esfuerzos individuales a través del apoyo de los compañeros, de las habilidades y perspectivas que existen fuera de uno mismo.

No tenemos que dar muchas vueltas para percatarnos de que la mejor manera de aprender más y progresar es a través de la convivencia y la ayuda de todos los que estén interesados, la unión hace la fuerza.

d) Aprender a ser.

Los tres pilares anteriores aportan lo necesario para que aquí los frutos brillen en la conformación de la personalidad única e irrepetible de cada individuo. Aprender a ser nos invita a explotar los conocimientos anteriores y someterlos al yugo exclusivo de nuestros anhelos, deseos, vocación, sueños.

El saber sólo debe servir de preámbulo para la conformación de la personalidad pensante, crítica. Los individuos que deben formarse para enfrentar los retos de este siglo deben tener en claro de donde vienen y además de a dónde van, cual es la mejor manera de llegar.

Es aquí donde los seres humanos retoman su valor y calidad frente a la tecnología pues siguen siendo los únicos capaces de diseñar en el poder de la imaginación los caminos que deben andar juntos. Al final debemos comprender que en cada uno de nosotros existe un caballero de la triste figura pero de interminable pasión.

Esta clara la ambición de la sociedad respecto a la labor educativa. Fortalecer los cuatro pilares aquí expuestos nos lleva a repensar la estructura de nuestro plantel y rediseñar las prácticas empleadas al interior del aula. No podemos darnos el lujo de permitir que los molinos nos derroten, nos tirarán pero jamás nos vencerán.

Capítulo III PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD TOTAL

3.1. La calidad total como eje de la transformación educativa

La educación como actividad social, entendida más allá del mero acto de transmisión de conocimientos entre generaciones, es parte importante en la existencia de cualquier nación.

Construir los conceptos necesarios para la comunicación, la convivencia y el trabajo diario de los ciudadanos posibilita la subsistencia de un estado en la interacción con sus semejantes.

Sin embargo, el desarrollo económico que procure un nivel de vida cada vez mejor para los que en un territorio viven esta cimentado en la capacidad de mejora de los productos y servicios en los que se ocupa la nación. De otra manera el intercambio de dichos productos con otras naciones se vuelve excesivo y desprotege cada vez más a aquel que los consume.

Para solucionar este cerrado círculo, es indispensable la mejora en la comprensión de las necesidades de los consumidores, la creación de nuevos métodos para explotar las riquezas naturales, el desarrollo de alternativas para los viejos métodos de comercialización, la reforma en la tecnología, etc.

Estos aspectos son posibles únicamente si son cifrados en los esfuerzos educativos de la sociedad, promoviendo espacios y recursos para que los estudiantes conozcan y desarrollen alternativas de solución a los problemas más apremiantes de su tiempo.

Es en este momento cuando la educación se destaca como una actividad transformadora por su potencial de cambio en todos los ámbitos de la sociedad en desarrollo, posibilitando una verdadera y sostenida evolución.

Una educación que cumpla con los requisitos anteriormente descritos brindando además a los seres humanos el apego a los valores que les permitan seguir siendo una comunidad, es una tarea posible si involucramos en los procesos circundantes a ella, el concepto de calidad.

En páginas anteriores, hemos hablado a cerca de las diferentes perspectivas de lo que el concepto de calidad define, por lo que traemos a estas líneas el relativo a la satisfacción del consumidor, entendiéndola como el cumplimiento de las expectativas del cliente.

Sin embargo, traslapar al ámbito educativo estas ideas presenta de inicio la dificultad de establecer el rol de “cliente” en sus procesos. Una primera aproximación podría definir al estudiante como cliente de los procesos educativos, también los padres de familia al cubrir los honorarios de las escuelas privadas o sus impuestos en el caso de escuelas públicas, los que adquieren este mismo papel.

Es por tanto necesario ubicar como “Cliente” de los procesos educativos a la sociedad en su conjunto, aunque algunos sectores no estén aparentemente ligados en forma directa con lo que acontece en el aula, en los movimientos económicos o culturales que a diario vive la sociedad es posible identificar la influencia de los procesos educativos.

El artículo tercero de nuestra Constitución describe el rumbo a seguir, proporciona el ideal educativo de la sociedad mexicana al marcar algunas características que debe presentar la escuela para formar hombres y mujeres cada vez mejores.

Si a este ideal unimos las necesidades específicas de cada plantel por su ubicación geográfica, su nivel económico, la población que atiende o la finalidad específica de acuerdo al nivel educativo de que se trate tenemos una gran carga de necesidades a que brindar respuesta.

El inicio de cualquier esfuerzo por brindar calidad a la educación en nuestras escuelas es marcado por las palabras de Cruz (1996) refiriéndose a la “necesidad de crear herramientas e instrumentos que nos permitan diagnosticar para tener un conocimiento profundo del cliente, de sus necesidades y de su nivel de satisfacción.”

Difícil tarea en una ciudad tan poblada, más aún en un país con varios millones de habitantes y una gran diversidad, sin embargo el mismo autor líneas adelante nos ofrece un poco de aliento: “Conocernos profundamente a nosotros mismos es conocer profundamente las necesidades de nuestros clientes para avanzar en la búsqueda de ser mejores” (Ibidem)

De cualquier forma, la situación educativa de nuestro país es un proceso que necesita transformarse, mejorar. Basta leer cualquier diario o escuchar las noticias para enterarnos de las deficiencias sociales más apremiantes y con un poco de reflexión podremos llegar al inicio escolar que podrían tener estas.

No pretendemos que la causa de todos los males es la educación, pero sí es en definitiva, uno de los medios más poderosos para remediar e incluso prevenir la mayoría de ellos.

3.2. El sendero: planeación estratégica

El bosquejar un sendero diferente para la educación que logre integrar en sus procesos la calidad es un trabajo indispensable para llegar a concretar los ideales, las respuestas anheladas de la sociedad.

Como ya es clara la meta, la calidad total, la planeación es indispensable para evitar que nuestro camino sea sinuoso y largo. Cada curva es un distractor y el precio pagado en recursos y tiempo puede llevarnos a costos impagables, por lo que debe además de construirse recto, allanarse para que sea útil y duradero desde el principio, esta es la mejor estrategia.

Nuestra situación actual es un eco de aquellos tiempos en los que administrativamente se pretendía hacer más con menos, situación por demás imposible en terrenos teóricos y por supuesto en ámbitos físicos: “La materia no se crea ni se destruye sólo se transforma”

Se pretende que la educación logre cada vez más y mejor con lo necesario, no llegar a extremos imposibles, sino mejoras reales y sostenidas. La optimización de recursos, políticas, objetivos y actividades deben provocar la mejora en los resultados, logrando respuestas congruentes a las demandas sociales.

Debemos tener en cuenta las limitantes de este proceso, descritas en páginas anteriores para mejorarlo constantemente y no sufrir derrotas insalvables. Aspectos como el diagnóstico preciso, tiempos y recursos suficientes, cohesión en los equipos de trabajo y la idea constante de prepararse para contingencias nos permitirán desarrollar un camino útil y seguro.

Intentar un desarrollo escolar aproximado al logrado en algunas empresas utilizando la planeación estratégica es un modo deseable de alcanzar la calidad. Sin embargo, además de las dificultades inherentes del proceso existe una barrera específica en la educación, no de manera exclusiva pues la cultura como producto de la interacción humana también la padece.

Esta barrera ha sido sin embargo, parte importante de la evolución al ser el reto a vencer, de esta manera la dualidad que existe en los problemas al obstaculizarnos y fomentarnos el deseo de superación al mismo tiempo, es un elemento importante en la construcción de nuestro camino.

Para una satisfactoria recuperación se debe conocer la enfermedad que se padece y tener un plan de antibióticos que nos lleven rápidamente a la mejoría. La labor educativa está delicada.

3.3. Parálisis paradigmática: diagnóstico y cura

No es una enfermedad viral pero se transmite tan rápido que se podría hablar de una verdadera pandemia. Desafortunadamente es difícil su detección pues los síntomas son casi imperceptibles para quien la padece y puede llegar a morir sin enterarse de que esta fue la causa final. En la mayoría de los casos es grave y la cura es bastante dolorosa, es posible la recaída y por ende debemos ser precavidos a cada paso.

Este trastorno ha convivido con la humanidad hombro a hombro y los casos más celebres se han consignado en la historia, pero lo más alarmante es el contagio masivo que en silencio ha afectado distintas épocas en nuestra evolución, en nuestro difícil camino hacia la ciencia y las artes.

Hagamos antecedentes. La criatura más poderosa de la naturaleza basa su potencial en la exclusividad, su arma más letal es a la vez, el más sutil de los artificios, no es de gran tamaño y tiene una vida relativamente grande.

Ha demostrado sobrevivir casi a cualquier ambiente y circunstancia, además de estar en constante evolución desde su aparición. Es poseedora de los más grandes contrastes que se pueda imaginar y ha superado en algunas veces la más prolífica imaginación.

La humanidad y su capacidad intelectual es esta especie tan compleja y sencilla, tan capaz y a veces tan limitada, la creadora del tiempo como concepto y la autora de los nombres para las cosas, transformadora de varias características agrestes en pos de la subsistencia y de la comodidad.

Es la inteligencia la herramienta más poderosa que especie alguna puede blandir y su poder le ha llevado a enfrentar en más de una ocasión a su propio destino. Sus rivales han sido desde el mismo medio natural hasta sus congéneres divididos por las ideas mismas.

Es sin lugar a dudas un tema tan complejo y apasionante que ha motivado una inimaginable cantidad de palabras formando dialectos y lenguas, en toda clase de representaciones y en distintas épocas.

Son todas sus creaciones, sus logros y derrotas; sus certezas y anhelos, sus miedos y sus desvelos un solo concepto: cultura. La cultura ha evolucionado y parte importante de esta transformación positiva se debe no sólo a la necesidad que obliga, sino a la teoría que consigna el triunfo para la posteridad.

Estas teorías han presentado soluciones en cada época y han motivado movimientos sociales ya sea en pos o en contra hasta convertirse en parte indispensable de la vida social.

La pregunta obligada: ¿qué es un paradigma? En palabras de Kuhn (1975) "... son verdades, conceptos, moldes, patrones, modelos, estructuras de pensamiento que definen y enmarcan las ideas, dan sentido y dirección..." Ahora es más fácil observar que las sociedades crean sus paradigmas y estos a su vez recrean a las sociedades; evolución y cultura como resultados deseados.

Hemos descrito en los párrafos anteriores la importancia y el poder que ha tenido y tienen los paradigmas en el camino de la humanidad, pero su efecto motivante o limitante actúa como un filtro que nos obstaculiza la llegada diáfana de la luz impulsándonos a acciones que concuerdan casi sin pensar en esta característica, de manera automática ante determinada situación.

La manera de adquirir paradigmas no sólo se da en la educación escolarizada sino en la simple convivencia entre semejantes, estos una vez identificados en la lógica individual son integrados fuertemente a las estructuras propias normando lo que denominamos criterio.

Es evidente que al girar nuestras actividades vitales sobre el eje de este criterio, las decisiones que efectuamos con el paso del tiempo nos apegamos a los paradigmas que han dado resultados esperados, volviéndose una serie de conceptos rígidos.

A esta solidificación de nuestros medios para reaccionar ante situaciones novedosas que el entorno nos enfrenta, podemos compararla con lo que sucede cuando nuestros nervios responsables de los movimientos corporales sufren un daño considerable e impiden no solo los reflejos sino también los desplazamientos.

A nivel escolar, el ceñir nuestra práctica educativa a los paradigmas que funcionaron en algún tiempo, olvidando el cambiante requerimiento de una sociedad viva y las variables del entorno natural, puede provocar no sólo el estancamiento de las instituciones sino en manos de la lucha en contra de lo nuevo sin considerar siquiera lo posible, puede llegar a la extinción de dicha institución.

La fuerza de un paradigma radica en la utilidad inicial del mismo, en su efectividad que nos proporciona éxito y certeza, sin embargo hemos comentado ya que lo infalible no existe y al cambiar las condiciones, el paradigma se vuelve incompleto u obsoleto y por lo tanto es necesario recrearlo, modificarlo o tal vez incluso cambiarlo por completo.

Es entendible que la transformación provoque miedo, resistencia al cambio, pero es preferible enfrentar el miedo que sufrir la destrucción. Joel Arthur Barker en su película: "Paradigmas, descubriendo el futuro" emplea el término parálisis paradigmática que hemos retomado y ampliado como si se tratase de una verdadera patología.

Como tal es exigible la cura prometida. Para evitar padecer esta "parálisis" existe una vacuna, como tal tomemos las palabras de Cruz (1996) "Un paradigma que puedo aceptar como base de una filosofía de excelencia es estar en constante búsqueda del cambio hacia la mejora continua y crecimiento de mi visión... será difícil que otros paradigmas vengán a limitar mi visión."

La cura es el movimiento constante hacia la calidad en este caso, la noción de terapia intensiva es pertinente para la situación actual de nuestras instituciones educativas y su labor, sus actores no pueden darse el lujo de detenerse más de lo necesario. Los embates cada vez son más fuertes.

Quien haya intentado dar vueltas en círculo al bailar o al hacer ejercicio sabrá que para mantener la vertical es indispensable observar en cada giro un punto de referencia, lo mismo nos sugiere Cruz (Ibidem) destacando como inamovibles los valores que la humanidad ha designado como universales a lo largo de su convivencia.

Con estos consejos es posible procurarnos mejor puerto, sin embargo ¿por dónde empezar los cambios?, ¿qué paradigmas van primero?

3.4. Propuesta de cambio “Doble D”

Toda acción tiene una causa, una vez que hemos observado la necesidad de cambiar algunas cosas en las escuelas de nuestro país, es importante saber donde empezaremos a sacudir.

La respuesta se nos ofrece en el texto de English y Hill (1998) pedagogos norteamericanos interesados en procurar calidad total a las escuelas de su país. En el consignan la notoria influencia de John Dewey en los apartados sobre educación que Deming incluyó en su libro “The New Economics” publicado en 1993.

Con relación a la primera consonante de los apellidos de estos teóricos hemos nombrado este apartado como propuesta “doble D”, ya que comparten las nociones acerca de lo nocivo que resulta el conservar dentro de las aulas la competencia.

Durante años se ha creído que el asignar calificaciones a los alumnos, emanadas de un examen despertaba en los mismos el impulso para mejorar. De la misma manera se “certificaba” la imparcialidad de este procedimiento respaldándolo en la herramienta de la estadística llamada curva normal.

Sin embargo lo que se ha observado por Deming es que esta manera de actuar sólo provoca un desánimo entre los alumnos, dilapidando con calificaciones el “deseo natural” llamado por Dewey “La sed de aprender.”

La despiadada competencia, reforzada incluso de manera económica por los planes de becas de algunas instituciones, genera al interior del aula una “suboptimización”. Deming explica que una parte de la organización obtiene el éxito a expensas del resto. Para que un reducido número de estudiantes consiga la anhelada calificación, el resto debe padecer la marginación de notas apenas suficientes o reprobatorias.

Deming llega a señalar el extremo del sistema, aquel punto en el que se piensa al alumno como el único responsable de sus malas notas por su bajo rendimiento, por lo que podríamos decir que nuestras instituciones se están especializando desde hace varios años en la producción de alumnos de bajo rendimiento en vez de alternativas educativas y nuevos conocimientos en pos de la calidad total y la mejora de las condiciones de vida colectiva.

El único espacio que al interior de la escuela debe tener la competencia según Deming, es el juego y nada más, solo así manera se torna provechosa para las actividades lúdicas.

De esta forma la competencia en el aula nos ha llevado a altos índices de reprobación, a marginaciones educativas importantes reflejadas en la “canalización” de alumnos en pos de su mejor atención y a un bajo rendimiento que deja más demandas de la sociedad en general.

En términos directos nuestra propuesta “doble D” para iniciar la existencia de la calidad total en la educación, pugna en palabras de English & Hill (1998) por lograr la transformación de las escuelas en placenteros lugares de aprendizaje.

3.5. El papel del profesor

Después de lo que hemos expuesto sobre la transformación de la escuela en pos de la calidad es indispensable este pequeño apartado para destacar la insoslayable actuación del maestro, no por que sea el único responsable, sino por ser la primera línea de contacto, la deseable por la sociedad y la que más sensibles hace las reformas para nuestros importantísimos “clientes”, nuestros alumnos.

Por lo que deseamos que los profesores que tenemos la responsabilidad de un grupo seamos los primeros preocupados en romper paradigmas para la evolución de nuestra escuela en pos de la calidad.

Si logramos retomar el disfrute de aprender y creamos un entorno agradable para todos, iniciaremos un camino promisorio en pos de la mejoría constante. Así como destacamos en el primer capítulo el papel del director para la planeación estratégica en una empresa, el profesor es el gestor idóneo de estas ideas en su salón de clase, respaldado por un entorno administrativo coherente, sería difícil imaginar los alcances que se podrían obtener.

Capítulo IV PROYECTO ESCOLAR

Pensar en la escuela como el lugar donde se llevan a cabo las actividades que redunden en el aprendizaje de las generaciones jóvenes es limitar los procesos sociales que allí ocurren al concepto de institución.

La escuela tiene un carácter eminentemente social y por ende complejo, no sólo representa los recursos materiales con los que el docente cuenta para su labor o el lugar en el que los alumnos entran para al final del ciclo escolar certificar su aprendizaje.

Esta formada por un grupo de docentes que proveen de actividades a realizar de acuerdo a las necesidades de los alumnos. También tienen lugar las exigencias y apoyos de los padres de esos alumnos, los intereses de las autoridades educativas. Las capacidades del personal de apoyo, etc.

De esta manera la escuela se presenta como una organización compleja ya que implica un entramado de relaciones entre personas, tareas, contenidos, expectativas, etc. (Alfiz,1993)

Y más aún, lleva a cabo su tarea formadora incluso de manera indirecta, a través de su existencia cotidiana, mostrando a los alumnos la manera en la que el colegiado se desenvuelve frente a problemáticas específicas, la cohesión del personal a la tarea, la disposición de los padres de familia o el apoyo de las autoridades, etc.

¿Cómo lograr la calidad en una organización de esta índole? ¿Cómo planear las actividades, diseñar los objetivos, optimizar los recursos, reformar el camino errado y valerse de las experiencias de todos los participantes?

A través de un proyecto institucional que cuente con el compromiso de los actores escolares, el empleo de los recursos disponibles y la guía constante de la evaluación.

El proyecto escolar es el marco idóneo de una gestión educativa en pos de la calidad que le permita a la escuela, como mencionamos en el segundo capítulo de este trabajo, valerse de las mejores aportaciones del personal en un ámbito escolar de independencia económica posibilitando a los individuos ser responsables ante sí mismos, sintiéndose a gusto para trabajar y vivir sin temor, con entusiasmo por su tarea.

En el Proyecto Escolar se plasma la intencionalidad de lo que la escuela pretende ser y hacer para garantizar que todos sus esfuerzos estén centrados en la adquisición de los aprendizajes escolares de los alumnos, por ello, esta propuesta de intervención pedagógica se define como estrategia e instrumento de la gestión escolar. (SEP, 2004)

Es una estrategia porque promueve el trabajo colegiado y colaborativo, basado en interacciones más horizontales abiertas y dinámicas de los actores educativos, centradas en lo pedagógico como un medio para solucionar problemas de aprendizaje y lograr los propósitos educativos.

Es un instrumento porque es un documento de planeación y desarrollo a corto y mediano plazo de la vida escolar, cuyo diseño articula el conjunto de acciones para cumplir el propósito de la institución: lograr aprendizajes significativos. (Ibidem)

Al motivar a cada centro educativo del D. F. para la realización de un Proyecto Escolar al inicio del ciclo 2001-2002 participamos en el Taller Nacional de Actualización, en este espacio se revisaron los propósitos educativos nacionales y la misión de la escuela.

Asimismo se orientó a los directivos y docentes hacia la reflexión y análisis de las necesidades, de los aciertos y de las dificultades que como profesores hemos vivido, para luego abordar la dimensión escolar para reconocer también las necesidades de los alumnos, sus propuestas, su opinión de la escuela.

Esto se revisó con los padres utilizando cuestionarios escritos, estadísticas, cuadernos, exámenes. Con estos ejercicios de revisión el grupo de docentes y directivos que integramos el personal de la escuela primaria "Etiopía" nos involucramos paulatinamente en un proceso a través del cual pudimos detectar diversas problemáticas, las cuales se jerarquizaron para dar prioridad a aquellas con posibilidad de enfrentar y cuya solución beneficie a alumnos, padres y maestros.

En este sentido, el trabajo que llevaremos a cabo será a favor del desarrollo de habilidades para mejorar la comprensión lectora. Cabe aclarar que hace dos ciclos ya nos habíamos propuesto despertar el gusto por la lectura y considerando esto quisimos afianzar el trabajo dándole continuidad, pues los resultados obtenidos nos llevan a superar lo hecho hasta el momento.

Es importante mencionar lo valioso que ha resultado el intercambio de ideas porque con ello se obtuvo mayor claridad del quehacer educativo, se fortalecieron las relaciones y el trabajo de equipo; factores que nos permiten tomar acuerdos y unir esfuerzos en bien de la comunidad educativa.

Como toda planeación requiere ajuste en este ciclo escolar 2002-2003 con las autoevaluaciones realizadas en las juntas de Consejo Técnico y al finalizar el ciclo se analizaron nuevamente las fuentes de información para conocer la situación actual de la escuela en los tres ámbitos dando como resultado un ajuste al diagnóstico y el establecimiento del Plan Anual para el ciclo 2003-2004

4.1. Marco normativo

La realización del Proyecto Escolar tiene su razón de ser a partir de la revisión de los documentos que caracterizan a la educación mexicana actual, nos referimos al artículo tercero constitucional, la Ley General de Educación, los lineamientos para la Organización y el Funcionamiento de la escuela primaria.

Todo esto proyectado en los propósitos educativos nacionales, por ejemplo; en los lineamientos se menciona de manera más profunda el deber de atender a los niños con necesidades educativas especiales, situación que en nuestra escuela hemos resuelto de manera positiva, pero consideramos que necesitamos más apoyo para trabajar con dicha población.

En cuanto a la Carpeta Única de Información, el cronograma de la Coordinación Sectorial de Educación Primaria, la Carpeta de Proyectos y Servicios a sí como la Guía para los Talleres Generales de Actualización 2001-2002, observamos la intención, por un lado de agilizar y mejorar la organización administrativa y por otro, de continuar con el apoyo al trabajo técnico-pedagógico del docente proporcionando elementos para mejorar la didáctica, comprender el enfoque de las asignaturas y reconocer el nuevo papel del docente.

Con respecto al análisis de la sesión del Taller de Actualización, consideramos que el trabajo colegiado es la base para desarrollar el proyecto escolar, el planteamiento, en teoría nos parece que se ajusta a nuestras necesidades al permitir la autonomía para determinar el camino del proyecto, plantear la problemática real de los educandos y en conjunto con autoridades y personal del plantel instrumentar las estrategias para tratar de darle solución, en la medida de nuestras posibilidades y recursos.

Por otra parte la estructuración del Taller de Actualización señala la oportunidad que tienen los integrantes de cada escuela para organizarse y decidir el abordaje de las sesiones.

Para concluir, confirmamos la importancia de tener presente los elementos jurídicos, filosóficos y políticos que contiene la educación en México ya que nos permite comprender, conocer y ejercer con conciencia nuestra labor como docente frente a grupo en beneficio de los alumnos.

4.2. Misión de la escuela

La escuela “Etiopía” es una comunidad educativa incluyente, que promueve el desarrollo de habilidades, conocimientos, actitudes y valores para la vida de niñas y niños con equidad y calidad, en un ambiente de confianza, honestidad y respeto.

Por lo anterior, el trabajo conjunto de los docentes para responder a las necesidades de nuestros alumnos es un proceso que consolidaremos con el trabajo del Proyecto Escolar.

4.3. Visión de la escuela

La escuela “Etiopía” será una institución donde los niños (as) sean capaces de incorporarse a su comunidad, siendo críticos y participativos, con actitudes y valores que les permitan enfrentar retos, resolver situaciones de manera autosuficiente y seguros de sí mismos.

4.4. Características de la comunidad escolar

La población que asiste a la escuela pertenece a un nivel socioeconómico bajo y medio bajo, lo cual influye en su nivel cultural, siendo éste deficiente, es decir, la mayoría no ha logrado un nivel de estudios superior a la secundaria. Los niños provienen de colonias aledañas que cuentan con todos los servicios aunque no así la casa de todos los alumnos.

Con respecto a los padres, se observa que en su mayoría son obreros o empleados, incluso algunos no tienen trabajo fijo y otros no cuentan con un salario mínimo.

4.5. Diagnóstico

Para definir la línea de acción a desarrollar en el proyecto escolar fue necesario reconocer la importancia del diagnóstico pues éste nos brinda elementos de análisis y reflexión.

El primer paso en este proceso consistió en relacionar los propósitos educativos nacionales y el diagnóstico, lo cual nos llevó a distinguir que los primeros son el punto de referencia para saber el alcance que hemos tenido y mejorar el trabajo con la implementación de otras acciones.

En un segundo momento, la búsqueda de información a través de instrumentos como: la opinión de los padres de familia y de los alumnos, los cuadernos de los niños, las estadísticas y los perfiles grupales nos proporcionaron datos con los cuales reconocimientos fortalezas y debilidades.

4.6. Resultados

Posteriormente se procedió a enlistar los problemas señalados por los maestros y determinar causas y consecuencias de los problemas:

CAUSAS	CONSECUENCIAS
PROBLEMA: CONDUCTA Influencia del medio No se unifican criterios de disciplina escolar	Indisciplina Agresión entre alumnos Bajo rendimiento
PROBLEMA: INASISTENCIA Desintegración familiar Bajo nivel económico El alumno recibe responsabilidades que no le corresponden	Bajo rendimiento escolar Fracaso escolar
PROBLEMA: POCA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES Padres que trabajan (ambos) Baja autoestima Renuncia y poco compromiso	No se consolidan acciones a nivel grupo y escuela Incumplimiento de materiales y tareas por parte de los alumnos
PROBLEMA: FALTA DE VALORES No se fomentan en la familia	Se crean conflictos Baja autoestima de los alumnos

<p>PROBLEMA: FALLA EN LA COMPRENSIÓN LECTORA</p> <p>Desconocimiento de estrategias innovadoras</p> <p>Falta de práctica en el manejo de estrategias</p> <p>Los maestros no revisan libros de apoyo</p> <p>Mala distribución de tiempo en el aula</p> <p>Desconocimiento de metodología</p> <p>Mecanización de actividades lectoras</p>	<p>Limita su aprendizaje (leer y no entender)</p> <p>Deficiente redacción</p> <p>Escaso vocabulario</p> <p>Dificultad para resolver problemas</p> <p>No siguen instrucciones (interpretar)</p> <p>Disminuye el interés hacia otras asignaturas</p>
<p>PROBLEMA: FALLAS EN LA REDACCIÓN DE TEXTOS</p> <p>No existe el hábito por la lectura</p> <p>Falta práctica en la expresión oral</p> <p>No han desarrollado habilidades visuales, motrices y auditivas</p>	<p>Vocabulario deficiente</p> <p>Redacciones breves y sin secuencia</p> <p>Fallas en la ortografía</p>
<p>PROBLEMA: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS MATEMÁTICOS</p> <p>Mecanización de operaciones básicas</p> <p>Incomprensión de problemas</p> <p>Aplicación aislada de actividades a favor de habilidades lógico-matemáticas</p>	<p>Reprobación</p> <p>Dificultad en la solución de problemas</p> <p>Rechazo a las matemáticas</p> <p>Difícil aplicación en la vida diaria</p>
<p>PROBLEMA: FALTA DE CONTINUIDAD EN ACCIONES COMUNES</p> <p>Tiempo</p> <p>No hay seguimiento</p>	<p>No se cumple con la misión de la escuela</p> <p>No se retoman logros y deficiencias para el seguimiento de las actividades</p>

A continuación se procedió a jerarquizar los problemas encontrados:

ÁMBITO: AULA Y FORMAS DE ENSEÑANZA

- 1.- Baja comprensión lectora
- 2.- Deficiente redacción de textos
- 3.- Solución de problemas matemáticos

ÁMBITO: ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA

- Hace falta capacitación de los docentes
- Falta continuidad en algunas acciones comunes

ÁMBITO: RELACIÓN ESCUELA - PADRES DE FAMILIA

- Poca participación de los padres
- Falta de comunicación con los padres

Con la información obtenida de las fuentes de consulta y perfiles grupales, se detectó que el problema principal y que incide en los demás presentados es el de la BAJA COMPRENSIÓN LECTORA porque pensamos que trabajando en la solución del mismo se puede mejorar en todas las asignaturas que marcan los programas vigentes.

4.7. Acuerdos

Pensamos que la problemática planteada se puede enfrentar llevando a cabo los siguientes acuerdos:

En el ámbito aula y formas de enseñanza:

- Diseñar estrategias de interés para los niños
- Incluir en las actividades dentro del aula juegos educativos, material didáctico
- Propiciar la participación en clase, escenificaciones, producciones de texto, etc.
- Respetar los tiempos designados para la ejecución de cada estrategia
- Continuar con la organización del trabajo en equipo
- Incrementar el razonamiento lógico-matemático relacionado con la comprensión lectora en problemas
- Establecer criterios de evaluación, instrumentos basados en el desarrollo de competencias
- Incluir registros como expedientes, para observar los avances de los niños

Ámbito de organización y funcionamiento de la escuela:

- Continuar con la revisión de los elementos teóricos acerca de la metodología de la lectura
- Sistematizar acciones relacionadas con el Proyecto (constancia y seguimiento) haciendo un cronograma para definir acciones y determinar responsables
- Revisar conceptos sobre estilos de aprendizaje
- Concretar las actividades que se proponen y evaluarlas
- Participación de los docentes con temas en juntas de Consejo Técnico.
- Asumir los compromisos individuales y grupales
- Capacitarnos a través de diversas asesorías proporcionadas por editoriales instituciones
- Promover actividades participativas al interior de la escuela
- Establecer comisiones que apoyen el funcionamiento de la escuela
- Organizar visitas a lugares de interés que fortalezcan las estrategias de todos los ámbitos

- Establecer criterios de evaluación, instrumentos basados en el desarrollo de competencias

Ámbito: relación escuela-padres de familia:

- Involucrarlos en acciones más concretas y frecuentes como las ceremonias o la elaboración del periódico mural
- Comprometerlos con acuerdos por escrito
- Fomentar la confianza para que participen en actividades del aula
- Organizar y talleres tomando en cuenta los temas propuestos por los padres
- Mejorar la comunicación a través de reuniones, invitaciones trópticos, etc.

4.8. Propósitos del proyecto

Desarrollar en los alumnos las habilidades, actitudes y conocimientos básicos para mejorar la comprensión lectora a través de diversas estrategias.

Meta: Que todos los alumnos de la escuela practiquen la lectura y comprensión de distintos tipos de texto

4.9. Estrategias a seguir

AULA Y FORMAS DE ENSEÑANZA

Problemática: Los niños presentan dificultad4es en la lectura, al redactar textos, en lógica-matemática y solución de problemáticas.

Objetivo: Los docentes fortaleceremos las habilidades de lectura, escritura y lógica matemática de los alumnos para que resuelvan situaciones problemáticas a partir de diferentes estrategias.

Meta: Que todos los alumnos a lo largo del ciclo escolar 2003-2004 mejoren las habilidades comunicativas para incidir en otras asignaturas que planteen situaciones problemáticas.

Estrategias:

+ El pequeño investigador

Consiste en la realización de investigaciones diversas realizadas no solo en la asignatura de español, sino en ciencias naturales, historia y geografía. Con los trabajos de los niños se elaborará una carpeta grupal.

+ Lo pienso y lo escribo

El trabajo a desarrollar por los niños se basará en la escritura y lectura de textos libres o bajo una temática.

+ El cuentacuentos

Los alumnos escucharán narraciones para rescatar información en forma oral, por escrito o con alguna actividad plástica.

+Genios trabajando

Los alumnos realizarán actividades donde ejerciten habilidades de organización, comparación, etc., que incidan en su desarrollo lector.

+Los talleres

Este trabajo consiste en la organización de diversos talleres que propicien actividades recreativas y a la vez contribuyan al proceso de la comprensión lectora.

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA

Problemática: Los maestros necesitan capacitación para aplicar estrategias adecuadas que apoyen el aprendizaje de los alumnos.

Objetivo: Todos los docentes consolidaremos el trabajo conjunto en las reuniones de Consejo Técnico a través de la capacitación que apoye nuestra práctica pedagógica y el aprendizaje de los alumnos.

Meta: Durante el ciclo escolar 2003-2004 el equipo docente trabajará en Juntas de Consejo Técnico a través de asesorías que nos orienten para diseñar y aplicar estrategias dentro del aula.

Estrategias:

+ Este es el camino

Esta estrategia consiste en revisar materiales teóricos y prácticos acerca de la lectura u otros temas que favorezcan el trabajo docente en el aula dentro del espacio de Consejo Técnico.

+ Los viajeros

Esta acción se centra en la organización de visitas a lugares de interés relacionados con temas que aborden en clase y en la participación en eventos culturales como el concurso de Símbolos Patrios, Olimpiada del Conocimiento, Himno Nacional, Club Ambiental, etc.

RELACIÓN DE LA ESCUELA CON LAS FAMILIAS DE LOS ALUMNOS

Problemática: Poca participación de los padres en las actividades de la escuela.
Inadecuada comunicación entre maestros y padres para que estos apoyen al trabajo.

Objetivo: El personal docente favorecerá la participación de los padres de familia en las actividades que realice la escuela, estableciendo una adecuada comunicación que apoye el aprendizaje de los alumnos.

Meta: En el transcurso del presente ciclo los padres participarán en talleres, actividades cívicas y extraescolares, informándoles de los logros del Proyecto Escolar y así fortalecer el vínculo docente-padres de familia.

Estrategias:

+Libros al patio

Esta estrategia consiste en invitar a los padres para que conozcan los libros que usan sus hijos en la escuela y a su vez puedan tener acceso a ellos.

+La reunión hace la fuerza

Los padres participarán en campañas de limpieza de aulas y de patios, así como en convivencias deportivas.

+Vamos a la primaria

Los alumnos de preescolar serán invitados a conocer la escuela y a participar en algunas actividades organizadas ex profeso.

+Taller para padres

Sesiones de sensibilización y manejo de valores en el hogar y en la escuela.

CONCLUSIÓN

Los procesos de actualización del magisterio son un compromiso ineludible para los que deseamos lograr lo mejor para nuestros alumnos, en franco compromiso con nuestra labor social. Los maestros estamos comprometidos en definitiva con la superación humana y el avance tecnológico de la sociedad.

La búsqueda de la calidad en los centros educativos parece una moda reciente, sin embargo es una lucha que ha ocupado a nuestro país por décadas. Ver las políticas educativas actuales y las reformas a los planes, nos obliga a comprender que las condiciones de nuestro trabajo frente a grupo han cambiado.

Nuestros cursos en la especialidad permitieron aclarar en gran medida los aspectos finos de nuestra práctica frente a grupo. Participar y generar con los compañeros de plantel este proyecto escolar que fue el origen de un cambio en el mismo.

Nuestros esfuerzos se precisaron sobre los problemas reales de nuestra comunidad educativa, logrando mejores resultados y estrategias más eficaces de acción. Definitivamente la planta docente se erigió como autora de su propio curso y logró un paso adelante hacia la integración de los padres de familia preocupados por los alumnos.

Cada maestro en su grupo procuró que las estrategias planeadas se llevaran a la práctica, solventando los problemas inmediatos de materiales, tiempos, etc., en pos de mejorar la comprensión lectora de nuestros alumnos y así elevar la calidad de la educación impartida en nuestro plantel.

El proyecto escolar es un valioso instrumento de planeación orientado por el paradigma de la planeación estratégica que permite de manera eficaz el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, materiales y metodológicos con los que cuenta el plantel para atacar de raíz los problemas educativos en su verdadera dimensión.

Es una herramienta de gestión invaluable ya que permite a los docentes y directivos conformar las estrategias que respondan a problemas específicos de cada plantel, de manera inmediata al entorno que ellos mismos diagnostican, permitiéndoles liberarse de las políticas educativas verticales y devolviéndoles el poder de enfrentar de acuerdo a sus objetivos los retos que sus alumnos y la comunidad les presentan.

Como modelo en pos de la calidad es precisamente la alternativa que nos permitió en el aula lograr actividades más eficaces y coordinar los esfuerzos de los alumnos a mejores aprendizajes; en la escuela elevar los resultados que a nivel zona se habían obtenido en ciclos anteriores y permanecer con una población aceptable para el turno vespertino. Finalmente a nivel comunidad se integró cada vez más a los padres de familia con las actividades educativas de sus hijos y se orientaron los trabajos a niveles más realistas en el marco de la comunidad y su vínculo inmediato con la escuela.

La elaboración del proyecto escolar y su puesta en práctica nos permite afirmar que es una posibilidad de resolver muchos de los problemas que la escuela enfrenta en nuestros días, pero implica el compromiso de los padres de familia, maestros y alumnos con la labor educativa y la búsqueda de la calidad.

Esperemos que cada día más maestros se permitan la experiencia de conformar un proyecto escolar en sus planteles y que la investigación de los problemas educativos se oriente por la planeación estratégica hacia la calidad educativa para bien de nuestros alumnos.

BIBLIOGRAFÍA

ACLE, T., 1993. El papel del director en la planeación estratégica.

ACLE, T., 2000. Planeación estratégica y Control total de calidad. Editorial Grijalbo, México.

AGUAYO, R., 1999 El método Deming. Editorial Vergara Argentina.

ALFIZ, I. 1993. El proyecto Educativo Institucional. Propuestas para un diseño colectivo. Editorial AIQUE

CRUZ, R., 1997. Educación y calidad total, filosofía, principios y herramientas de implementación. Editorial Grupo Iberoamérica, México.

DELORS, J. 1996. La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, Editorial UNESCO, México.

ISHIKAWA, K., 1994. ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Editorial NORMA

MARIÑO, H. 1993. Planeación estratégica de la calidad total. Editorial T.M. Colombia.

OGLIASTRI, E., 1993. Manual de planeación estratégica. Editorial UNIANDES, Colombia.

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

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

SEP 1993. Artículo tercero constitucional y Ley general de Educación. Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuito.

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

SEP 2004, El proyecto escolar, una suma de acuerdos y compromisos. Subsecretaria de servicios educativos para el D. F. Dirección general de operación de servicios educativos en el D. F.

SEP 2000 Guía del Taller Nacional de actualización. Programa nacional de actualización permanente. Dirección General de Investigación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, México.

STEINER, G. 1997. Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Editorial CECSA, México.

UPN, 2002. Planeación estratégica. Antología de la especialidad de planeación estratégica y calidad total en la educación. Compiladora: Mtra. María de Lourdes Ríos Yescas, México, D. F.

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

UPN, 2002. Seminario de Investigación educativa. Antología de la especialidad de planeación estratégica y calidad total en la educación. Compiladora: Mtra. María de Lourdes Ríos Yescas, México, D. F.