



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

UNIDAD 092, D.F. AJUSCO

ÁREA ACADÉMICA No. 1

POLÍTICA EDUCATIVA, PROCESOS INSTITUCIONALES Y GESTIÓN.
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

LA CALIDAD EN LA PRÁCTICA DOCENTE
Y LA COMPETENCIA PROFESIONAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A:

GABRIELA CORONA LINARES

DIRECTOR DE TESIS: PROFESOR GORGONIO SEGOVIA FEBRONIO

AGRADECIMIENTOS

LE DOY GRACIAS A *DIOS* POR ILUMINAR MI CAMINO, SIEMPRE OFRECIENDOME OPORTUNIDADES PERO SOBRE TODO POR DARME PACIENCIA, SABIDURÍA, AMOR Y TRANQUILIDAD EN MI VIDA.

A MI FAMILIA:

A MIS PADRES MARÍA LUISA Y NICÓLAS POR SU APOYO INCONDICIONAL PARA SEGUIR ADELANTE SIN VENCERME, POR EL ESFUERZO Y MOTIVACIÓN TAN GRANDE QUE HAN HECHO POR MI PARA ESTAR EN ESTE MOMENTO TAN IMPORTANTE, GRACIAS POR TANTA PACIENCIA Y CONFIANZA, LOS ADORO.

A MIS HERMANAS LAURA, ROCÍO, LUISA ISABEL POR SU APOYO EN CADA MOMENTO, AMOR Y COMPRENSIÓN, PARA SEGUIR ADELANTE Y ASÍ JUNTAS FORMAR PARTE DE UNA FAMILIA DE PROFESIONISTAS.

“MI FAMILIA FUE LA PIEZA FUNDAMENTAL PARA SEGUIR ADELANTE”.

A MIS MAESTROS:

A MI ASESOR MAESTRO **GORGONIO SEGOVIA FEBRONIO** POR SU ASESORÍA Y APOYO EN LA TERMINACIÓN DE ESTA TESIS.

MAESTRO **JUAN CARLOS PÉREZ LÓPEZ** POR SUS CONSEJOS, APOYO, SINCERIDAD, AMISTAD, Y MOTIVACIÓN PARA SEGUIR ADELANTE.

MAESTRO **JUAN RAMÍREZ CARBAJAL** POR LA REVISIÓN DETALLADA DE ESTA TESIS, APOYO, EXPERIENCIA, RECOMENDACIONES, PACIENCIA, Y COMPROMISO.

MAESTRO **TOMÁS ROMÁN BRITO** POR SUS APORTACIONES VALIOSAS EN ESTE TRABAJO.

Índice

Introducción	1
---------------------------	---

Capítulo 1. La calidad en su contexto.

1.1. Calidad.....	7
1.1.1. Definición de calidad: características y componentes.....	8
1.1.2. Interpretación de calidad según William Edwards Deming.....	9
1.1.3. Interpretación de calidad según Kaoru Ishikawa.....	15
1.1.4. Interpretación de calidad según Joseph M. Juran.....	20
1.1.5. Interpretación de calidad según Philip B. Crosby.....	23
1.1.6. Interpretación de calidad según Armand V. Feigenbaum.....	27
1.1.7. Interpretación de calidad según Peter F. Drucker.....	31
1.2. Administración de calidad total.....	33

Capítulo 2. Calidad Total en la educación.

2.1. Calidad educativa.....	42
2.1.1. Ámbitos de la Calidad Total en la educación.....	46
2.1.2. Los pilares que sustentan la Calidad Total en la educación.....	53
2.1.3. Las herramientas de Calidad Total aplicadas a la educación.....	60
2.1.4. Valoración de la Calidad Total en la educación.....	72
2.2. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.....	76

Capítulo 3. La calidad en la formación de profesores y la competencia profesional.

3.1. Enseñanza.....82

3.1.1. Aprendizaje.....82

3.1.2. Relación entre enseñanza-aprendizaje.....83

3.2. La cultura de los profesores.....86

3.3. La mejora profesional.....90

3.3.1. La innovación en el papel de los docentes.....91

3.3.2. El perfil deseable del profesor.....94

3.3.3. Características más relevantes del profesor.....101

3.4. Las condiciones de trabajo.....105

3.5. La formación de los profesores y la competencia profesional.....107

Capítulo 4. La función del administrador educativo para contribuir en la calidad docente.....115

Conclusiones.....120

Bibliografía.....123

Introducción

En la actualidad hablar de calidad no sólo implica la satisfacción del usuario, sino también involucra todo un proceso de mejora continua, que va desde el diseño hasta su uso por él.

Por tal razón cuando hablamos de una educación de calidad implica a todos en el proceso, pero en esta investigación el caso involucra al docente como actor principal a ayudar a obtener una mayor satisfacción en el alumno, pero para tal función necesita herramientas suficientes para alcanzarlo, las cuales deben ser proporcionadas por la institución y colaboración del Administrador Educativo, quien con conocimientos sobre la administración puede favorecer a realizar diversas actividades organizacionales, tal como es el apoyo en la actualización permanente del docente.

Pues el docente contribuye a que el profesional que egresa debe llevar los conocimientos, actitudes y destrezas básicas que le permitan incorporarse a la sociedad con posibilidades de éxito y progreso. Es considerado como pieza fundamental de cualquier sistema educativo y al tratar de plantearse el problema de calidad de la enseñanza, uno de los elementos esenciales es él.

Existen muchas y diversas ideas de las cualidades que debe tener un buen profesor, pero no es posible definir las claramente y aun tipificarlas y establecerlas como modelo para que los profesores que ingresan a la universidad logren ser en realidad "buenos profesores", son solamente alternativas de mejoramiento.

El potencial para la mejora de la calidad de la educación es de gran trascendencia al identificar los aspectos positivos y negativos con los que opera un

programa, los diferentes elementos que contribuyen al logro de los objetivos educativos y orientarnos hacia la mejora de la práctica. Y, si junto con los procedimientos de mejora incorporamos criterios de participación en la elaboración del proyecto educativo de la institución, procedimientos de investigación en el aula, de reflexión sobre la práctica docente, de cooperación entre el profesorado, y en fin, de colaboración con los miembros de la comunidad educativa, el potencial de mejora de la calidad educativa se incrementa.

En este sentido, la investigación se divide en cuatro capítulos. El primer capítulo, se describe la calidad en su contexto, definiéndola como un proceso que abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Asimismo se hace referencia a sus precursores y promotores de ésta, autores importantes que desde su inicio han venido haciendo propuestas para obtener una mejora continua en ella, tales como William Edwards Deming quien, empezó a centrarse en el control de la calidad durante el proceso de producción del producto y no tras él, como lo menciona en su ciclo PDCA (Plan-Do-Chek-Act) Planificar, Hacer, Revisar y Actuar. Es lo que se denominó construir la calidad, la cual era entendida como el grado pronosticable de uniformidad y seguridad – formalidad a un bajo costo, adaptado al mercado.

Kaoru Ishikawa se refiere a la prevención de errores y a la necesidad de centrarse en el cliente, introduciendo la idea de cliente interno. Joseph M. Juran abogó por integrar en manos del director, el control de calidad, la planificación de la calidad y la mejora de la calidad, fue él quien puso el acento en la gestión de la calidad como un concepto más amplio de cual el control estadístico era sólo una de sus herramientas.

Philip B. Crosby quien definió la calidad como la adecuación a los requisitos o estipulaciones, analiza el coste de la calidad y el precio de la no conformidad o adecuación y apuesta por cuatro elementos básicos: adecuación a los requerimientos, prevención de defectos, standards de producción de cero defectos. Así, en los últimos estadios de su desarrollo, el tema de calidad se ha concentrado en la creatividad de la organización, incluyendo el bechmarking y diversas técnicas que se han agrupado bajo el nombre de Sistemas de Mejora Continua. Es lo que se ha venido en llamar Gestión de la Calidad Total. Armad V. Feigenbaum implica la calidad de las actividades de toda la organización y no sólo del nivel directivo. Peter F. Druker ofrecer productos o servicios que cumplan de una forma continuada las necesidades del cliente, exigirá que toda la organización esté orientada a la calidad en la mejora.

Así, en los últimos estadios de su desarrollo, el tema de la calidad se ha concentrado en la creatividad de la organización, incluyendo el benchmarking que es comparar los resultados de la organización contra otra organización más exitosa y diversas técnicas que se han agrupado bajo el nombre de sistemas de mejora continua. Llegando la administración de Total Quality Management (TQM), que hace referencia al conjunto de principios y métodos organizados en estrategias globales y tendentes a movilizar a toda la empresa para obtener una mejor satisfacción del cliente al menor costo.

Respecto al segundo capítulo denominado, la calidad total en la educación, aborda la aplicación de esta para que la institución se comprometa en mejorar su organización, procedimientos, procesos y recursos para su óptimo desarrollo e interesándose en ofrecer un servicio de calidad al usuario, que como actor principal

es el alumno, pero para brindar esa excelencia es preciso involucrar a toda la comunidad, tanto a directivos, docentes, administrativos, etc., mismos que son los pilares que sustentan la calidad total en la educación, y a su vez utilizar herramientas, que permitan observar el panorama desde una visión crítica y analítica, para llegar a valorar sus beneficios, de tal forma es importante conocer algún documento sustentable que proporcione criterios sobre la calidad educativa en México, ante esta ocupación el Programa Nacional de Desarrollo 2001-2006 desarrollado por el Gobierno Federal, en esencia aborda principios tres principios de acción: educación para todos, de calidad y de vanguardia, relacionados a crear habilidades dentro de una competitividad cada día mayor.

En el tercer capítulo denominado la calidad en la formación de profesores y la competencia profesional se desarrolla aspectos importantes en materia de mejora profesional, innovación, perfil y características deseables del docente, condiciones de trabajo, y en esencia la competencia profesional que es referida al conjunto de conocimientos, saber hacer, habilidades y aptitudes que permiten a los profesionales desempeñar y desarrollar roles de trabajo en los niveles requeridos para el empleo, pero sobre todo la capacidad individual para emprender actividades que requieran de planificación, ejecución y control autónomo.

Mismas que están organizadas en seis ejes para describir y evaluar la función docente: saberes pedagógicos, organización de la enseñanza, comunicación, interacción social, intervención psicopedagógica, desarrollo profesional que se subdividen en indicadores, para identificar logros y aspectos que requieran mejorarse en la tarea educativa.

En el cuarto capítulo se da la función de Administrador Educativo para contribuir en la calidad docente, el cual va encaminado al fortalecimiento y apoyo en la enseñanza, para obtener mayores beneficios de organización.

Es por ello que planteo mi **hipótesis** en el hecho de que los docentes para mejorar su práctica necesitan que las instituciones establezcan estrategias y mecanismos de superación académica.

En el texto el lector encontrara que las citas textuales están organizadas por autor, fecha, y página, sistema utilizado por Humberto Eco en su libro *cómo se hace una tesis, técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*, con el propósito de evitar la duplicación bibliográfica, ya que también aparecen al final; siendo una alternativa para la realización de un trabajo profesional.

La contribución de esta tesis al crecimiento profesional del docente y de competencias, pueden favorecer de manera significativa en la mejora educativa que día a día va cambiando frente a las necesidades de la sociedad y de la propia institución.

Capítulo 1. La calidad en su contexto.

1.1 Calidad

La calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Esto es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de sus usuarios.

Entre estas características se pueden mencionar sus funciones operativas (velocidad, capacidad, etc.), el precio y la economía de su uso, durabilidad, seguridad, facilidad y adecuación de uso, que es simple de manufacturar y de mantener en condiciones operativas, que sea fácil de desechar (ecológico, etc.).

Todo esto le otorga a un producto la llamada "calidad al consumidor, sin embargo, aunque ésta es la más importante, muchas veces se debe definir otros tipos de calidad relacionados con su planeación, control y mejoramiento. La calidad de conformancia es el conjunto de características dadas a un producto durante su proceso de elaboración, las cuales deben ajustarse a lo especificado en su diseño. La calidad de diseño construye el conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor potencial, y que permiten que el producto pueda tener factibilidad tecnológica de fabricación" (Cantú, 2001:5).¹

En lo personal el comprender el significado de calidad resulta un tanto complejo, pues más que como tendencia, trayectoria ó resultado es pensarla como un proceso de construcción continuo.

¹ La calidad es esa especie de tensión utópica que nos mueve, que nos motiva, a la mejora permanente de todo cuanto hacemos.

1.1.1 Definición de calidad: características y componentes

Calidad:

- “Cultura organizacional orientada a la satisfacción integral de las necesidades del cliente mediante la producción de artículos y/o servicios que cumplen con un conjunto de atributos y requisitos” **(Münich, 2002:51)**.
- “Características del producto o servicio que satisfacen las necesidades del cliente. Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la actitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas” **(Münich, 2002:299,300)**.

La cultura de la calidad es relevante para obtener un mayor beneficio en la satisfacción del cliente es así que:

- El movimiento de la calidad total se centra fundamentalmente en las necesidades del cliente y su satisfacción.
- El cliente es lo primero.
- El trabajo en equipo y la colaboración son esenciales.
- La satisfacción del cliente es el actor principal que aparece en todos los movimientos de calidad.
- Los programas de mejora continua son preferibles a soluciones rápidas.
- Las decisiones deben tomarse a partir de datos y evidencias constatables.
- Las suposiciones y las conjeturas enturbian las decisiones.
- Encontrar soluciones a diversos problemas.

- La gestión de calidad no es un problema aislado, es un proceso continuo y permanente en búsqueda de soluciones.
- Los programas de calidad deben implicar a todos los trabajadores de forma voluntaria.
- La calidad total se fundamenta en las personas más que en el capital. La calidad la producen las personas.
- La participación en las decisiones aumenta el compromiso de las personas con la organización, obteniendo como valor añadido una mejora en la realización del trabajo.
- Las personas son creativas y pueden ser formadas para innovar y resolver problemas.
- El desarrollo y crecimiento personal es tan importante para el individuo como para la organización.

En resumidas cuentas la calidad tiene diversos enfoques, en lo personal podría decir que es un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la actitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.

1.1.2 Interpretación de calidad según William Edwards Deming

Precursores de la calidad

La teoría de la calidad total no es un concepto completamente original en el campo de la administración de negocios, ya que tiene raíces en otros campos de esta área como el desarrollo organizacional, las teorías de motivación y

comportamiento humano, la teoría del liderazgo, la administración científica, la cultura corporativa, el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la organización matricial y muchos otros sin embargo, los principales autores en calidad total han tomado algunos de estos conceptos y los han integrado a otros aportados por ellos para crear lo que se podría llamar la teoría de la calidad total.

Deming define el control de calidad como “la aplicación de principios y técnicas estadísticas en todas las etapas de producción para lograr una manufactura económica con máxima utilidad del producto por parte del usuario” **(Cantú, 2001:8)**.

Por lo cual tendría cero defectos o menos variaciones, fundamento en el control estadístico del proceso como la técnica esencial para la resolución de problemas, con el fin de distinguir entre las causas sistemáticas y las causas especiales.

Menciona a la calidad como escalas, por ejemplo al hablar sobre la calidad de la enseñanza, debemos de hacernos diversos cuestionamientos en los cuales podrían ser. ¿Cómo define la calidad de la enseñanza?, ¿Cómo define un buen maestro?, el primer requisito a cumplir es que tenga algo que enseñar, proporcionar inspiración y dirección, conocer la materia, enseñar a investigar, esto se fundamenta en el aprendizaje, aplicado a la educación superior, con la finalidad de explicar que el consumidor es la pieza mas importante para la producción, determinado como llevarlo a cabo.

La búsqueda de la calidad se traduce en costos más bajos, mayor productividad y el éxito en el plano competitivo. Si bien es cierto que, a fin de cuentas, quien elabora los productos de calidad es el trabajador, haciendo más

énfasis en el orgullo y la satisfacción de éste que en la imposición de metas que sea posible medir.

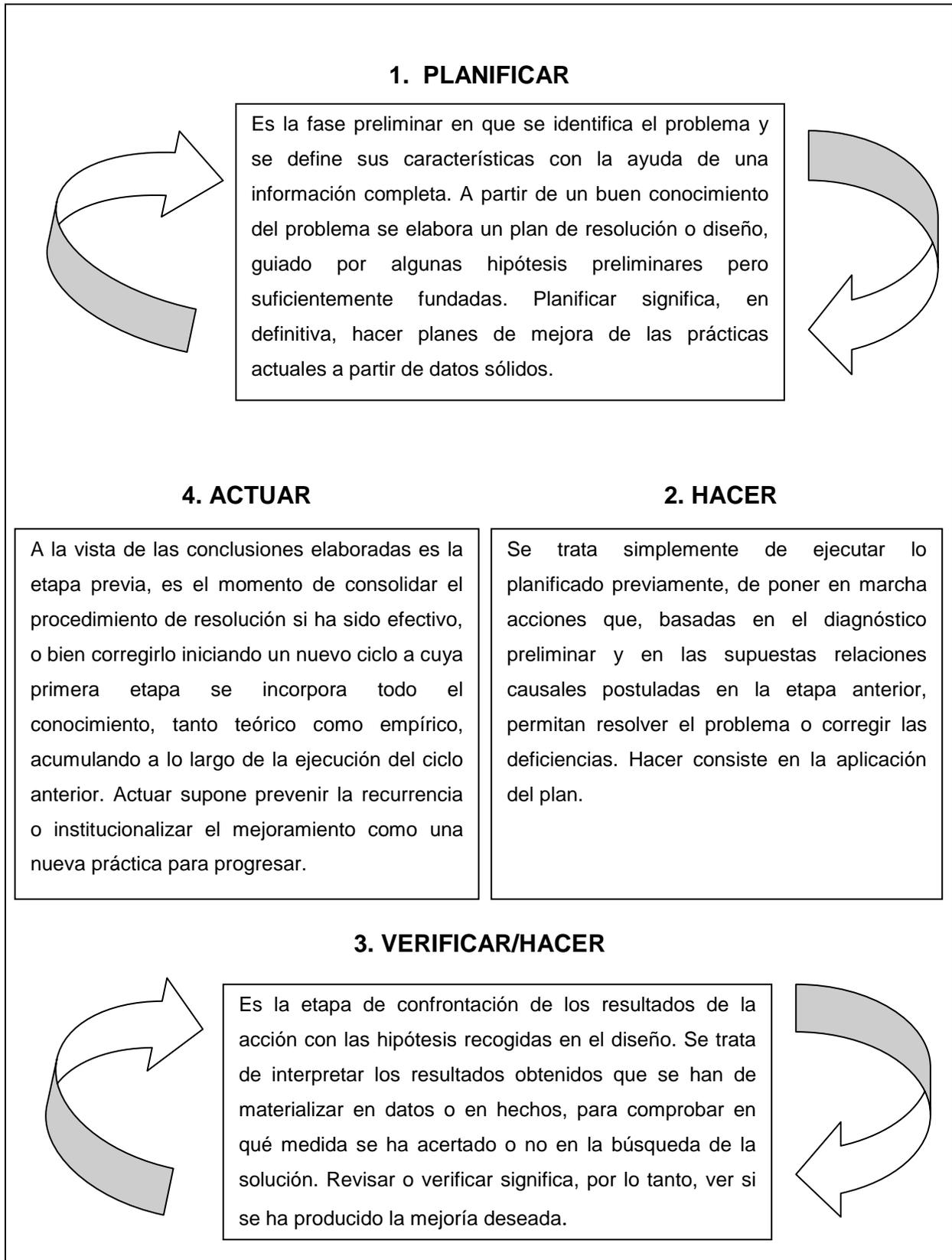
El enfoque general se centra en el mejoramiento del proceso, considerando que la causa de las variaciones en el proceso radica en el sistema, más que en el trabajador.

Deming describe su “filosofía sobre la gestión de la calidad como” (James, 2000:53):

1. Apreciación por un sistema. Esto significa que todos necesitan entender las partes que constituyen el sistema en el que trabajan y varias interrelaciones que existen; un fallo en una parte del sistema afecta al éxito en otra parte del mismo.
2. Conocimiento de la teoría estadística. Deming exige que todo el personal este familiarizado con los métodos estadísticos generales y los aplique con eficacia.
3. Teoría del conocimiento. Tiene que ver con la eficacia de la planificación y la aplicación de esos planes, para determinar lo que funciona y lo que no.
4. Conocimiento de psicología. El desarrollo de la calidad requiere cambios de actitud en las personas, en los valores y los comportamientos. En consecuencia, directores y trabajadores por igual necesitan comprender qué impulsa a la gente y como esos impulsos pueden ser aprovechados para el desarrollo continuo de la gestión de la calidad.

De tal forma el ciclo de Deming “PDCA (Plan-Do-Check-Actrefiere) que es importante Planear, Hacer, Revisar, y Actuar, para obtener mayores beneficios en la calidad total, lo describe de la siguiente manera:

CICLO DE DEMIG cuadro tomado de (Cano 1998:278).



Este cuadro es un proceso de mejora continua, en el que se van estableciendo metas, que una vez logradas, nos conducen a buscar nuevas mejoras de calidad.

En su libro calidad, productividad y posición competitiva presenta “catorce puntos de la alta administración para lograr calidad, productividad y posición competitiva” **(Deming, 1989:19,20)**.

1. Crear constancia del propósito de la mejora del producto y el servicio, con un plan para ser competitivo y permanecer en el negocio. Nombrar a un integrante de la alta administración como el principal responsable de lograr este objetivo.
2. Adoptar la nueva filosofía. En esta nueva edad económica no se puede vivir con los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, materiales y mano de obra defectuosos.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva. En lugar de eso, se requiere evidencia estadística de que la calidad está incorporada a los procesos de los proveedores. Los administradores de la función de compras tienen un nuevo trabajo, y deben aprenderlo.
4. Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio. Junto con ello, se deben utilizar medidas significativas de calidad. Además, es necesario eliminar a los proveedores que no puedan calificar con evidencia estadística de calidad.
5. Descubrir el origen de los problemas. Es trabajo de la administración trabajar continuamente en el mejoramiento del sistema (diseño, materias primas, composición de material, mantenimiento, mejora de máquinas, capacitación, supervisión, readiestramiento).

6. Practicar métodos modernos de capacitación para el trabajo.
7. Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción. La responsabilidad de los supervisores tiene que cambiar de números de calidad. La administración tiene que prepararse para tomar acción inmediata sobre los reportes de los supervisores relacionados con barreras a la productividad y a la calidad.
8. Eliminar de la compañía todo temor, que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente para ella.
9. Eliminar las barreras que existan entre los departamentos. El personal de investigación, ventas, diseño y producción tiene que trabajar como un equipo y prever problemas de producción relacionados con los materiales y las especificaciones.
10. Destacar objetivos numéricos, carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajo que soliciten nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para alcanzarlos.
11. Eliminar normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas.
12. Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y reentrenamiento.
14. Formar una estructura en la alta administración que asegure día con día que los trece puntos anteriores se realicen.

En la estructura del Premio Deming, incluye los siguientes puntos:

1. Definición de la política de calidad de la compañía.

2. Instrumentación de una organización funcional cruzada con una clara conciencia de responsabilidad de todo el mundo hacia la calidad.
 3. Existencia de un efectivo y extenso programa de capacitación.
 4. Organización de los siguientes subsistemas: administración de las utilidades, control de costo, control de compras e inventarios, control del proceso de producción, administración de las instalaciones, administración de personal, programas de capacitación, desarrollo de nuevos productos, administración de la investigación, canales de comunicación para que el cliente se queje, relaciones con proveedores, incorporación de una retroalimentación hacia el cliente respecto a la calidad, servicio al cliente y relaciones con clientes.
 5. Evaluación de los resultados de calidad.
 6. Planeación a largo plazo en relación con la calidad total.
 7. Evaluación de los efectos tangibles relacionados con el programa de calidad.
 8. Evaluación de los efectos intangibles relacionados con el programa de calidad.
- Deming, mantiene la definición de calidad como adecuación al objetivo.

1.1.3 Interpretación de calidad según Kaoru Ishikawa

Ishikawa fue conocido por su contribución de la calidad a través del control estadístico. Su desarrollo del diagrama de Ishikawa (de espina de pescado) y el empleo de sus principios básicos proporcionaron las capacidades básicas para el uso de las técnicas de resolución de problemas.

El control de calidad consiste en “desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor” **(Cantú, 2001:12)**.

“Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad realizados por las diversas áreas de la organización para la satisfacción plena del cliente” **(Munich, 2002:51)**.

Algunos de los principios básicos del “pensamiento de Ishikawa en relación con la calidad total son” **(Ishikawa, 1994:70)**:

1. En cualquier industria, controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
2. El control de calidad que no puede mostrar resultados no es control de calidad. ¡Involucrarse en actividades de control de calidad genera tanto dinero para la compañía que no sabrá qué hacer con él!
3. El control de calidad empieza y termina con la capacitación.
4. Para poner en práctica el control total de calidad, es necesario capacitar continuamente a todo el personal, desde el presidente hasta los trabajadores de línea.
5. El control de calidad revela lo mejor de cada empleado. Cuando se pone en práctica, la falsedad desaparece de la compañía.
6. Con el propósito de alentar el estudio de la calidad entre trabajadores y supervisores, se deberán formar ciclos de control de calidad como parte del control total de calidad.

7. Existen muchas diferencias entre las actividades del control de calidad japonés y las de Estados Unidos y Europa Occidental, debido en parte a las diferencias sociales y culturales entre las naciones. Las diferencias son:

- El profesionalismo.
- Japón es una sociedad vertical.
- Los sindicatos.
- Los métodos de trabajo propuestos por Taylor y su relación con el ausentismo.
- El elitismo y la conciencia de clase.
- El sistema de pagos.
- La rotación en los puestos de trabajo.
- Las políticas de despido y el sistema de empleo vitalicio.
- Las diferencias en los sistemas de escritura.
- La homogeneidad racial.
- Los sistemas de educación.
- La religión.
- La relación con los subcontratistas.
- La democratización del capital.
- El papel del gobierno en la eliminación de regulaciones.

8. Los primeros pasos del control de calidad deben estar orientados a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que los impulsan a comprar.

9. Anticipar problemas potenciales y quejas.

10. Siempre se deben tomar las acciones correctivas apropiadas. El control de calidad no acompañado de acción es simple diversión.

11. El estado ideal del control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más inspección.
12. La calidad tiene que ser construida en cada diseño y cada proceso. No puede ser creada por medio de inspección.
13. La noción básica detrás del control es prevenir la repetición de errores.
14. La esencia del control total de calidad reside en el control de la calidad y el aseguramiento de la calidad de productos nuevos.
15. Se debe eliminar la causa básica, no los síntomas. Igualmente, no se deben confundir los objetivos con los medios para lograrlos.
16. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía.
17. El control total de calidad es una actividad de grupo que no puede realizarse por individuos aislados. Llama al trabajo de equipo. Tendrá éxito si todos los miembros cooperan, desde el presidente hasta los trabajadores de línea y el personal de ventas.
18. Cuando el control total de calidad se pone en práctica en toda compañía, contribuye al mejoramiento de la salud corporativa y financiera, e incrementa la satisfacción de los empleados en el trabajo.
19. El control de calidad es uno de los mayores objetivos de la compañía. Es una nueva filosofía de administración. Es necesario fijar metas que sean benéficas a largo plazo y poner la calidad primero en todas las decisiones.
20. El control total de calidad es un concepto administrativo que se basa en estos principios: eliminación de la división de funciones, administración basada en hechos y respeto por la condición de los individuos.

- 21.El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
- 22.Si no hay liderazgo desde la alta administración, se debe suspender la implantación del control total de calidad.
- 23.El control de calidad no puede progresar si no existe una política clara. La organización requiere de una responsabilidad y autoridad calificadas.
- 24.El control de calidad no puede progresar si no toma en cuenta la importancia de la administración media.
- 25.Es necesario establecer un sistema de administración matricial interfuncional.
- 26.El control de calidad sólo puede ser exitoso cuando los trabajadores de línea y los supervisores asumen su responsabilidad para con el proceso.
- 27.Las actividades de los ciclos de control de calidad congruentes con la naturaleza humana pueden ser exitosas en cualquier parte del mundo.
- 28.Es necesario contar con políticas básicas eficientes para la subcontratación y los procedimientos de compra.
- 29.La responsabilidad del aseguramiento de la calidad descansa en la relación comprador-vendedor. En principio, las compras se deben aceptar sin inspección.
- 30.La comercialización es la entrada y salida del control de calidad. El departamento de mercadotecnia desempeña roles clave en este proceso.
- 31.Las auditorias de control de calidad se efectúan para auditar el proceso de puesta en práctica del programa de control total de calidad, ya que proporcionan un diagnóstico apropiado y muestran la forma de corregir

desviaciones. Esta auditoria puede ser externa (premio Deming y Medalla del Japón al control de calidad, o por consultores).

32. Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso. El control total de calidad debe incluir métodos estadísticos (diagrama de causa-efecto, análisis de Pareto, estratificación, histogramas, gráficos de control del proceso, diagramas de dispersión, hojas de recogida de datos) para mejorar y controlar las operaciones.

Ishikawa puso un gran énfasis en la aplicación de los métodos estadísticos, y el control de calidad, para revolucionar la filosofía administrativa de los organismos. Así mismo en que el control de calidad debía ser aplicado no sólo en las actividades de producción, sino en todas las actividades de la empresa, tales como ventas, abastecimiento y administración en general.

1.1.4 Interpretación de calidad según Joseph M. Juran

Promotores de la calidad

Es a principios de los años cincuenta cuando Juran impulsó el concepto del aseguramiento de calidad que se fundamenta en que “el proceso de manufactura requiere de servicios de soporte de calidad, por lo que se debían coordinar esfuerzos entre las áreas de producción y diseño de producto, ingeniería de proceso, abastecimiento, laboratorio, etc. Por lo cual la calidad consiste en adecuar las características de un producto o servicio al uso que le va a dar al consumidor” (Cantú, 2001:8).

“Juran recomienda seguir las siguientes estrategias utilizadas por Japón para ser líder en calidad a nivel mundial” (Cantú, 2001:38,39).

1. Los administradores superiores se deben encargar personalmente de dirigir la revolución de la calidad.
2. Todos los niveles y funciones de la organización deberán involucrarse en programas de capacitación en administración por calidad.
3. El mejoramiento de la calidad se debe realizar continuamente
4. La fuerza de trabajo se involucra con el mejoramiento de la calidad a través de los ciclos de calidad.
5. Los objetivos de calidad son parte del plan de negocio.

El enfoque de Juran sobre la administración de calidad se basa en los que se llama la trilogía de Juran, ya que divide el proceso de administración de calidad en planeación, control y mejora de la calidad.

Planeación de la calidad

“Proceso de preparación para cumplir con las metas de calidad” (Juran, 1990:21):

1. Identificar quienes son los clientes, tanto externos como internos.
2. Determinar las necesidades de esos clientes.
3. Traducir las necesidades a nuestro lenguaje es decir el de la compañía.
4. Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.
5. Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
6. Transferir el proceso a la operación.

Control de calidad

“Proceso de cumplir con las metas de calidad durante la operación” (**Juran, 1990:21**).

Las actividades de control son:

1. Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.
2. Asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de auto control.
3. Establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.
4. Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos.
5. Transferir responsabilidad de control a las fuerzas operativas para responsabilizarlas de mantener el proceso en su nivel planeado de capacidad.
6. Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadísticos.
7. Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad.

Mejoramiento de la calidad

“Proceso de elevarse a niveles de rendimiento sin precedente” (**Juran, 1990:21**).

Este proceso se basa en los siguientes conceptos fundamentales:

1. Realizar todas las mejoras proyecto por proyecto.
2. Establecer un consejo de calidad (o comité de calidad). La responsabilidad básica de este consejo es lanzar, coordinar e institucionalizar la mejora de calidad anual.

3. Definir un proceso de selección de proyectos que incluya: nominación, selección, declaraciones de misión y publicación del proyecto.
4. Designar para cada proyecto un equipo de seis a ocho personas con la responsabilidad de completar el proyecto.
5. Otorgar reconocimientos y premios públicos para destacar los éxitos relacionados con mejoras a la calidad.
6. Aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación de desempeño en todos los niveles organizacionales.
7. Participación de la alta administración en la revisión del progreso de las mejoras de calidad.
8. Proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad, de manera que aprendan los métodos y las herramientas necesarias para establecer el programa de mejora de calidad anual.

El enfoque de Juran fue siempre hacia la mejora de la calidad, dividida en definición del proyecto, diagnóstico, solución y obtención de ganancias.

1.1.5 Interpretación de calidad según Philip B. Crosby

“La calidad se define como el fiel cumplimiento de los requisitos y no como lo bueno” **(Crosby, 1987:75)**.

El sistema adecuado para lograr la calidad es la prevención, no la verificación.

La norma de desempeño consiste en reducir a cero defectos y no sólo en lograr una buena aproximación.

La medición de la calidad es el precio que se paga por las discrepancias en relación con los requisitos, y no un medio de obtener índices útiles.

Hace énfasis en la motivación y la planificación, afirmando que la calidad es gratuita dado que el modesto costo de la prevención siempre será menor que los costos derivados de detención, la corrección y el fracaso.

Propone un programa enfocado más hacia las relaciones humanas que hacia los aspectos técnicos de la manufactura, a la que llama cero defectos.

La calidad debe definirse como cumplir con los requisitos.

Crosby afirma que la calidad está basada en cuatro principios absolutos:

- Calidad es cumplir los requisitos del cliente.
- El sistema de calidad es la prevención.
- El estándar de realización es cero defectos.
- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Derivado de esta clasificación, propone un programa de “catorce pasos para mejorar la calidad” **(Cantú, 2001:35,36)**.

1. Establecer el compromiso de la administración de participar en el programa de calidad para, de esta manera, asegurar la cooperación de todos y cada uno de los miembros de la organización.
2. Formar un equipo de mejora de calidad con representantes de cada departamento.
3. Definir indicadores de calidad de cada actividad de la compañía con el objeto de medir dónde se encuentran problemas reales y potenciales de calidad.

4. Evaluar el costo de la falta de calidad como indicador que proporcione evidencia de dónde es más conveniente para la compañía, desde el punto de vista económico, tomar acciones correctivas.
5. Desarrollar una conciencia de calidad y preocupación de todos los empleados por la mejora continua de la organización.
6. Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de pasos previos.
7. Establecer un comité para poner en práctica un programa de cero defectos.
8. Capacitar a los supervisores y empleados en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Realizar un día *cero defectos* que simbolice y ayude a que todos los empleados comprendan que ha habido un cambio en la compañía en lo que refiere a calidad.
10. Alentar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para sí mismas y sus grupos, generalmente sobre una base de 30 a 90 días.
11. Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice libre de errores y eliminar sus causas.
12. Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logren sus objetivos de calidad a través de su participación en el programa de mejoramiento de la calidad.
13. Crear consejos de calidad compuestos por personal del staff administrativo y líderes de los equipos de calidad, que realicen reuniones frecuentes con el objeto de comunicarse unos con otros y determinar las acciones requeridas para mejorar la calidad.

14. Realizar de nuevo los pasos anteriores, destacando que el programa de mejoramiento de la calidad nunca termina. El ciclo completo del programa puede variar, pero normalmente dura entre doce y dieciocho meses, lo cual depende de las circunstancias propias de cada empresa.

Estos peldaños deben usarse como guía para ayudar al desarrollo de un programa sobre calidad.

Adicionalmente, Crosby recomienda lo siguiente en lo que él llama su *prescripción para la salud corporativa*.

- Asegurarse de que toda la gente haga su trabajo correctamente en forma rutinaria.
- Todas las acciones del programa de mejoramiento de la calidad deberán estar encaminadas a asegurar un crecimiento lucrativo y constante a la compañía.
- Anticipar constantemente las necesidades de los clientes.
- Plantear la administración del cambio.
- Crear un entorno laboral en el que el personal esté orgulloso de trabajar.

Por otro lado, la vacuna de calidad de Crosby, es una idea para representar la necesidad que tiene toda organización de prevenir la falta de conformidad con las especificaciones del producto. La vacuna debería tener los siguientes ingredientes:

- *Integridad*. Todos en la organización deberán dedicarse a encontrar cuáles son los requisitos y necesidades de los clientes.
- *Sistemas*. La administración de calidad, la educación en calidad y el énfasis en la prevención de los defectos deben abarcar toda la compañía.

- *Comunicaciones.* Se debe contar con un suministro continuo de información que ayude tanto a identificar como eliminar errores y desperdicios, con un programa de reconocimientos.
- *Operaciones.* Deberán ser tareas de rutina proveer la educación y capacitación a los empleados, y contar con procedimientos formales para identificar oportunidades de mejoramiento.
- *Políticas.* Definir políticas de calidad claras.

Crosby mantuvo la definición de calidad como en conformidad con las necesidades, introduciendo la noción de que la calidad era libre.

1.1.6 Interpretación de calidad según Armand V. Feigenbaum

Definió el control total de calidad como “un sistema efectivo para la integración de los esfuerzos de desarrollo mantenimiento y mejoramiento que los diferentes grupos de una organización realizan para poder proporcionar un producto o servicio en los niveles más económicos para la satisfacción de las necesidades del usuario”
(Cantú, 2001:11).

Resultante de las características del producto y/o servicio a través de las cuales se satisfacen las necesidades del cliente.

Por lo cual para que el control de calidad sea efectivo, se debe iniciar con el diseño del producto y terminar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho. Por consiguiente, el principio básico del que se parte es que la calidad es el trabajo de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso. El efecto del control total de calidad en la compañía involucra la

implementación técnica y administrativa de actividades orientadas hacia el cliente. Todos los departamentos intervienen en la calidad, según el grado de participación que tengan en el proceso.

A fin de que el sistema funcione, es necesario que la compañía desarrolle matrices que indiquen las responsabilidades de cada departamento en el proceso. De aquí surge la necesidad de crear equipos interdepartamentales que tengan como función analizar los diferentes puntos de vista de todos los departamentos y asegurar que éstos se tomen en cuenta en la actividad de cada departamento. La alta administración es la responsable de la efectividad de todo sistema de calidad. Todos estos conceptos se engloban en los siguientes puntos:

- ❖ La calidad tiene que ser planeada completamente con base en un enfoque orientado hacia la excelencia en lugar del enfoque tradicional orientado hacia la falla.
- ❖ Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los productos o servicios.
- ❖ La calidad total requiere el compromiso de la organización de proporcionar motivación continua y actividades de capacitación.
- ❖ El control de calidad total se define como un sistema efectivo para integrar los esfuerzos del desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los diversos grupos de la organización a fin de comercializar, diseñar, producir y ofrecer un servicio a niveles económicos que satisfagan completamente al cliente.
- ❖ En la frase *control de calidad*, el término control representa una herramienta de administración de cuatro pasos: definición de estándares, evaluación del

cumplimiento de los estándares, corrección cuando el estándar no se ha cumplido y planeación para mejorar los estándares.

- ❖ El control de calidad requiere la integración, en una misma estructura, de actividades que frecuentemente no están coordinadas.
- ❖ Los programas de control de calidad total son altamente lucrativos, ya que los beneficios tangibles (reducción de costos operativos y de los costos de baja calidad, etc.), así como los intangibles (satisfacción de empleados y clientes, etc.) exceden fácilmente sus costos de operación y puesta en práctica.
- ❖ Las mejoras de calidad más importantes provienen de ideas del personal al realizar actividades de mejoras de procesos.
- ❖ La calidad debe considerarse como un ciclo de vida total.
- ❖ Existen cuatro procesos clave para controlar la calidad: control de nuevos diseños, control de materias primas, control del producto y control de procesos especiales.
- ❖ Un sistema de calidad total se define como una estructura de trabajo a todo lo ancho de la organización documentada efectivamente, integrada por procedimientos técnicos y administrativos para coordinar las acciones del personal, las máquinas, así como la información de la compañía con los mejores y más prácticos métodos para asegurar la satisfacción de los clientes mediante calidad y un costo económico.
- ❖ El control de calidad total se aplica a todos los productos y servicios.
- ❖ Cada componente organizacional tiene una responsabilidad relacionada con la calidad que deberá estar explícitamente documentada.

- ❖ El departamento de control de calidad tradicional, antes un cuerpo de seguridad de inspectores de calidad, deberá cambiar su función básica para convertirse en facilitador del proceso de calidad.
- ❖ Los programas de control total de calidad requieren del compromiso continuo de la alta administración.
- ❖ Para el control de la calidad y el mejoramiento de procesos se deben utilizar herramientas estadísticas, las cuales sólo son una parte del programa de calidad.
- ❖ La automatización no es solución a los problemas de calidad: las actividades humanas son el fundamento de cualquier programa de calidad total.
- ❖ Cada integrante de la organización tiene que poder controlar su propio proceso y ser completamente responsable de la calidad.

Feigenbaum se dio a conocer por su trabajo en control de calidad y originó el ciclo industrial, el desarrollo de un producto desde el concepto hasta su salida al mercado y más allá. Sin embargo, su visión de la calidad total no se extendió hacia la aplicación de la responsabilidad de la mejora de la calidad hacia todos los empleados de una organización, limitando su extensión a lo que su teoría podría poner hoy en práctica, aunque su visión sugiere que el uso de profesionales de la calidad como coordinadores y partidarios del proceso de la gestión de la calidad total es básico para el manejo de la calidad, una técnica muy usada en el presente.

1.1.7 Interpretación de calidad según Peter F. Drucker

Su contribución fue relevante dentro del desarrollo japonés, la cual consistió en “educarlos acerca de la administración y la comercialización, por lo cual las personas son un recurso más que un costo, y que por lo tanto deben ser dirigidas de manera que asuman responsabilidades en nombre propio y en nombre de los objetivos y la productividad del grupo” **(Drucker, 1994:213)** de igual forma la comunicación es relevante para trabajar en optimas condiciones de tranquilidad, permitiendo que todos los integrantes de la empresa participen con responsabilidad, para a su vez crear un cliente satisfecho.

En su libro la gestión en tiempos turbulentos menciona que los supervivientes, públicos y privados, en el entorno competitivo de hoy, se distinguirán en las mentes de los clientes por una clara superioridad del producto o por un servicio excepcional, o ambos.

Es decir ofrecer productos o servicios que cumplan de una forma continuada las necesidades del cliente, exigirá que toda la organización esté orientada a la calidad y, en consecuencia, al cliente.

Por lo cual no puede seguir siendo considerada solo como algo que satisface los requisitos del cliente.

Para Drucker “la calidad es la búsqueda de mejora continua añadido para las necesidades del cliente, para ello es necesario un marketing muy cuidadoso que asegure que esas necesidades, reales o implícitas, sean ofrecidas como bases significativas para el diseño del producto o servicio” **(James, 2000:90)**. Por lo tanto

los esfuerzos de la organización deben estar dirigidos a lo que el cliente espera y no a lo que la organización piensa que el cliente espera.

Para ello en una **organización orientada a la calidad**, el marketing es más una función de ventas. Se trata de una provisión de datos significativos con los cuales desarrollar productos y servicios, y suministrar esos productos o servicios que cumplen continuamente con las necesidades del cliente.

En una **organización orientada al marketing**, el enfoque es al cliente; mientras que en una organización centrada en la fabricación, es el producto interno el que se considera previo al cliente.

Pero no hay que dejar de lado una parte importante que forma este proceso y que es fundamental en Drucker el cual es el trabajador del conocimiento, porque domina su campo de experiencia, y sabe su actividad, e incluso tiene la capacidad para resolver problemas dentro de su área, por lo cual evitará tener errores en su productividad.

Como conclusión puedo decir que los autores mencionados con anterioridad se refieren con mayor frecuencia a:

- Cultura de calidad.
- Control del proceso.
- Educación y capacitación.
- Necesidades del consumidor.
- Interacción entre departamentos.

Por lo cual se debería tener en las organizaciones una mayor probabilidad de éxito y de permanencia en el mercado sí:

- Desarrollan una cultura de mejora continua, mediante la integración de los conceptos de control total de calidad a un sistema de administración para planear, controlar y mejorar su operación.
- Analizan periódicamente el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés e influencia de la compañía para definir y desplegar políticas de calidad en la operación a través del proceso estratégico de planeación.
- Utilizan técnicas como la reingeniería de procesos de negocios para realizar cambios radicales en la organización, y el benchmarking para el análisis tanto del mercado como de la competencia, cuando la empresa no satisface las necesidades del mercado y, en consecuencia, no crea la riqueza económica requerida para cumplir con las expectativas de los grupos de interés e influencia.

Una buena estrategia para poner en práctica ya lo dicho con anterioridad, debe proveer una infraestructura sólida para la mejora continua, así como para la satisfacción del cliente. Estos dos elementos son un requisito para cumplir con la misión y visión de la compañía, al igual que con las expectativas de los grupos de interés e influencia.

1.2 Administración de calidad total

Actualmente vivimos en un mundo cada vez más interconectado en todos los órdenes. Para hacer frente a la globalización de la economía y a una creciente competitividad surge el Total Quality Management, caracterizado por la mejora

continua de los productos, por ello considero que merece la pena abordar este punto, pues de ahí partieron las aportaciones de los diversos autores ya mencionados.

Es así que la administración por calidad total - Total Quality Management (TQM) se define como “un sistema administrativo basado en el enfoque total de sistemas, que permite a una organización el desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo para el cumplimiento de su misión” **(Cantú, 2001:286)**. El TQM debe ser una parte integral del plan estratégico, y opera a través de todos los procesos organizacionales, proporcionando autoridad a los empleados para buscar los cambios que el mejoramiento demande y desarrollando la capacidad de crear e influir en el futuro de la organización.

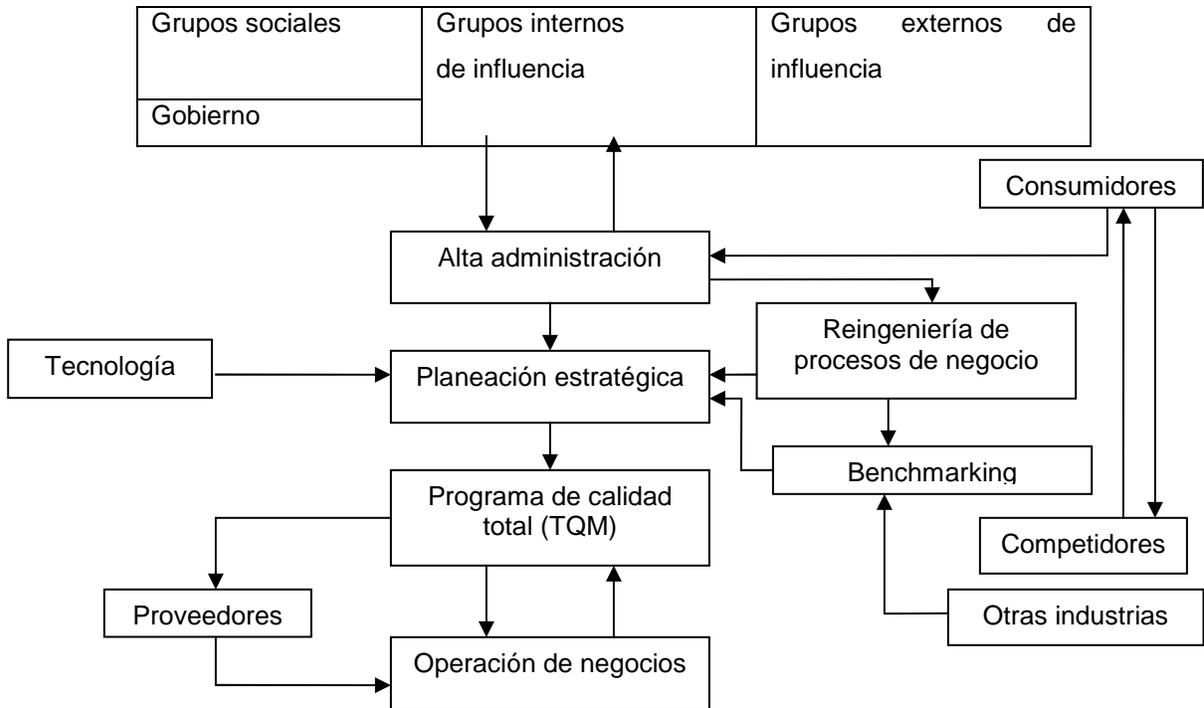
El TQM trabaja para incrementar la productividad de la operación del negocio y orientarla hacia la calidad. La alta administración lo relaciona con la operación del negocio mediante el despliegue de las políticas de calidad que resultan del proceso de planeación estratégica.

Sin embargo, el proceso de planeación estratégica es un instrumento de control que necesita de la retroalimentación de la operación y de factores externos a la empresa, como son las expectativas de los grupos de interés e influencia, la disponibilidad tanto de capital como de tecnología, los competidores y el mercado. Esta formación se puede obtener mediante el uso de las técnicas de reingeniería y benchmarking **(que es evaluar un proceso de una organización, o unas técnicas contra otro proceso u otras técnicas dentro o fuera de una organización)**.

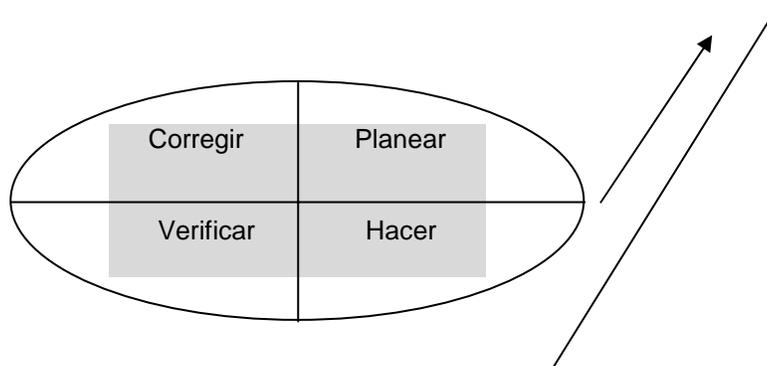
De tal forma se muestra cómo se puede incorporar estas técnicas y conceptos administrativos al sistema conceptual ya mencionado.

Integración de conceptos administrativos en el sistema conceptual.

Cuadro tomado de (Cantú, 2001:287).



La calidad total es una actividad que debe ser realizada como parte de la operación de la empresa, por lo tanto requiere ser administrada por medio del ciclo de control administrativo o ciclo Deming.



Planear se orienta hacia la identificación de los problemas a ser resueltos mediante la implantación del TQM; **hacer**, a desarrollar e implementar las funciones de calidad total; **verificar**, a realizar las auditorías de calidad total, y **corregir**, a reformar el plan original de acuerdo con los resultados de la auditoría.

Debido a que el TQM se fundamenta en un proceso de mejoramiento continuo dirigido al crecimiento de la empresa en el sentido de que está logre sus metas, se debe comenzar por identificar áreas en donde la mejora es más urgente.

La administración de calidad total esta agrupada en ocho áreas:

Liderazgo. La administración debe comprometerse a ejercer un liderazgo efectivo mediante la implementación y operación de un programa de calidad, basado en la constancia de la planeación para lograr la competitividad que coadyuve a un crecimiento rentable.

Planeación estratégica. Tener en operación un proceso de planeación estratégica basado en el enfoque total de sistemas, que emplee la “información proporcional por el uso de técnicas como reingeniería y benchmarking para definir políticas de calidad apropiadas” (Cantú, 2001:285) y la forma en que éstas deben extenderse a toda la organización.

Posicionamiento de mercado. Orientar el negocio hacia la determinación y satisfacción de las necesidades de los clientes, así como a la obtención de un conocimiento profundo, acerca de las estrategias y acciones utilizadas por los competidores y así poder luchar contra ellos por la participación en el mercado y la distribución de los recursos económicos creados.

Éste es el mejor modo de fortalecer el posicionamiento de mercado.

Administración de la operación. Es necesario planear el proceso de producción (o el servicio) y el producto (o el servicio) en congruencia con las políticas de calidad y diseñar la operación del negocio de tal forma que asegure una interacción efectiva entre los departamentos, y que lleve a lograr los objetivos de mejora de calidad con ayuda de métodos de supervisión apropiados y un sistema de información competente.

Administración del recurso humano. La operación efectiva del negocio requiere de un ambiente de cultura de calidad reforzada con la puesta en práctica de procedimientos de entrenamiento, educación y reconocimiento-estimulo a los logros en calidad.

Administración de proveedores. Se debe incluir en el sistema administrativo procedimiento para el control de los proveedores que aseguren la calidad de cada insumo en la operación del negocio.

Mejoramiento de la calidad. Es necesario formar un comité de calidad, que esté informando acerca de indicadores de calidad, y asignarle la responsabilidad de administrar los equipos de mejora de la calidad para corregir problemas de calidad y auditar el sistema de calidad (programa).

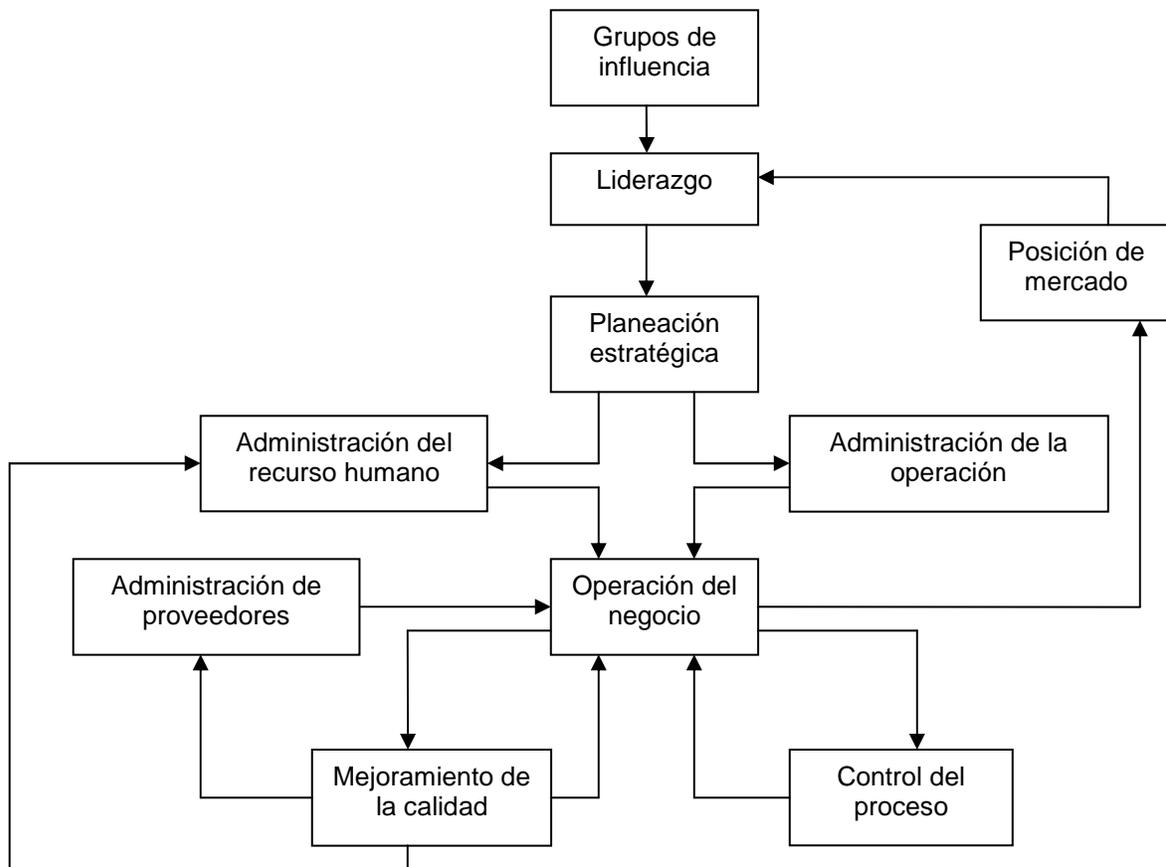
Control del proceso. Se deben implementar procedimientos para el control del proceso de producción y la prevención de defectos.

Al considerar la interrelación entre las ocho áreas definidas, se desarrolla un sistema conceptual de negocios basado en principios de calidad total. Los grupos de influencia determinan sus expectativas respecto a la empresa. Por su parte, la alta administración, al considerar las expectativas de los grupos de influencia y su posición en el mercado, deben definir el *plan estratégico*. Los lineamientos

estratégicos serán el marco de referencia en el que interactúen el subsistema humano y el operacional para la operación del negocio apoyándose en procedimientos de control y mejoramiento de la calidad y de los insumos para posicionar a la empresa en el mercado.

La interrelación de los subsistemas se muestra así:

Modelo conceptual de administración de negocios basados en principios de calidad total. Cuadro tomado de (Cantú, 2001:286).



La administración general de la empresa, las necesidades de calidad del producto y/o servicio, y los conceptos de calidad total interactúan entre sí para dar como resultado la implantación de un sistema administrativo de calidad total.

Como se observa, en este capítulo abordo a diversos autores que hacen de la administración por calidad total las aportaciones más importantes y significativas en el mundo; como lo es Deming, de quien comparto sus ideas, pues empezó a centrarse en el control durante el proceso de producción del producto y no tras él, es lo que se denominó construir la calidad, la cual era entendida como bajo coste, adoptado al mercado, aportando así su ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Actrefiere) Planear, Hacer, Revisar, y Actuar, el cual me parece excelente, pues se contempla a toda una organización desde principio a fin y sus catorce puntos que más adelante se aplicarán a la educación interpretados por Cano García Elena.²

Ishikawa se refiere a la prevención de errores y a la necesidad de centrarse en el cliente. Introduce la idea de cliente interno y desarrolla el diagrama de causa y efecto, más conocido actualmente como el diagrama de Ishikawa, y el gráfico de Parapeto de forma sistemática para clasificar la importancia de los factores de la calidad.

Juran define la calidad en función del cumplimiento de los requisitos, al afirmar que calidad es la adecuación al uso. Solamente destaca la adecuación del producto a una finalidad. Es un concepto interesante porque vincula el juicio de la calidad del producto a la dependencia de variables que son externas al producto y no solamente a las propias.

Crosby quien afirma que cumplir los requisitos significa dar un producto o servicio con las características exactas según el patrón prefijado, no existe aquí el concepto de bueno o malo, alta tecnología o tecnología rudimentaria, satisfacción o

² La Dra. Cano se ha encargado del estudio e investigación de la evaluación en la calidad educativa Española.

insatisfacción de usuarios de los productos, precio alto o bajo. Por ese concepto la calidad sería medida en función de la adecuación del producto o servicio a las características o de quién las fijó. Naturalmente, el administrador de la calidad de una institución debería de tratar de saber lo que los clientes quieren de su producción o servicio para entonces fijar patrones que consigan aproximarse a esos deseos de los clientes.

En énfasis en la opinión del cliente también se aprecia en la definición de calidad de Feigenbaum que manifiesta: calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son el verdadero uso y el precio de venta del producto.

Drucker afirma la calidad como la búsqueda de mejora continua para las necesidades del cliente, descubriendo en un mercado tan amplio lo que el usuario necesita para satisfacer sus necesidades.

Todos los autores impulsores de la calidad total, coinciden en la satisfacción de usuario, en lo personal considero que las organizaciones deben romper con la orientación tradicional hacia el producto, para centrarse principalmente en los procesos, que son los que se deben mejorar de forma continua y cooperativa para obtener la calidad.

Estas aportaciones pueden ser integradas y aplicadas de una manera productiva en la educación para formar competencias de mejora continua, por tal razón en el siguiente capítulo denominado La Calidad Total en la Educación, se abordaran estos temas, así como la aplicación de herramientas para un óptimo desarrollo.

Capítulo 2. La calidad total en la educación.

2.1 Calidad educativa

Un escuela puede ser concebida como una empresa de servicios que produce educación sobre unos estudiantes, aplicando un proceso de enseñanza-aprendizaje y obteniendo unos servicios determinados (producto educativo, rendimiento académico), que para hacer todo esto tiene unos requerimientos, especificaciones (asignaturas, plan de estudios, recursos), instalaciones y medios (aulas, laboratorios, talleres, libros de texto), unos controles del proceso (ejercicios, exámenes) y una verificación de los resultados finales. A través de este análisis empiezan a detectarse unos ámbitos de calidad, que deben entenderse de forma interrelacionada, todo ellos surgidos de un mismo núcleo, que es la concepción global de la escuela. En este sentido, los sistemas de calidad para escuelas pueden definirse como la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos para mejorar la gestión de la calidad.³ “Debiendo presentar las siguientes características” (Cano, 1998:282):

- Mantener una visión clara y compartida de qué deben aprender los estudiantes.
- Poner en funcionamiento estrategias de aprendizaje cooperativo en todos los niveles.
- Tener un sentido para trasladar la visión hacia la misión apoyándola a través de un plan de desarrollo estratégico para la escuela.

³ Es un concepto fundamentado en determinados criterios, que en el caso de la educación se consideran como: la cualificación y formación del profesorado, la programación educativa, recursos educativos y función directiva, innovaciones e investigaciones educativas, orientación educativa y profesional y la evaluación del sistema educativo.

- Trabajar en equipo con la comunidad escolar, otras agencias de la comunidad, escuelas e instituciones públicas o privadas.
- Poseer una visión para el desarrollo construida por todos los representantes de la comunidad escolar (entre las familias, la escuela y el equipo directivo).
- Disponer de documentos de trabajo que desarrollen un plan de acción que ayude a ejecutar el proceso de mejora de la escuela.
- Promover la animación y el apoyo a la innovación.
- Identificar las habilidades y los conocimientos personales requeridos por el equipo para llevar a cabo el programa de desarrollo de la escuela y proporcionar al claustro oportunidades para implicarse en el proceso de desarrollo profesional.
- Disponer de planes de formación permanente y continua para todo personal.
- Enfatizar las habilidades de pensamiento y de resolución de problemas transversales en todo el currículum.
- Ver a los estudiantes como aprendices activos que se esfuerzan por conseguir el aprendizaje.
- Comprender el papel del profesor como entrenador o apoyo.
- Realizar modificaciones en el sistema curricular.
- Desarrollar relaciones a largo plazo entre los estudiantes y los maestros.
- Disponer de estructuras y procesos para controlar la ejecución y la eficiencia de las estrategias de desarrollo de la escuela.
- Usar tecnología apropiada en la gestión y en la enseñanza.

- Proporcionar un feedback interactivo desde el control hasta la mejora del proceso.
- Tener una revisión o evaluación anual del proceso que sirva para conocer las necesidades de desarrollo futuro de la escuela.
- Usar procesos de control estadístico en la determinación de los planes de aprendizaje individual y evaluaciones.

Así la calidad de la educación reside en medios, recursos, procesos o resultados en la entidad misma de las metas que se persiguen.

Las escuelas del siglo XXI, que trabajan en un nuevo sistema social, deben adoptar una definición reajustada de la calidad de sus servicios; así, según los siguientes criterios, “la calidad deberá ser” (Gaziel, 2000:225):

Total: concerniendo a todos los aspectos de la vida de los centros educativos y no solamente a los exámenes estandarizados.

Contributiva: representará aspectos útiles tanto para los individuos como para la comunidad implicada.

Distintiva: responderá a los criterios específicos puestos en marcha por las partes implicadas, y se diferenciará de la mayoría de las escuelas.

Eficaz: realizará lo que haga de la mejor manera posible y esto podrá demostrarse al exterior.

Funcional: la política de la escuela apuntará a proveer a los docentes de los medios que necesiten para triunfar en un mundo de competencias.

Generadora de crecimiento: mejorará el crecimiento en variados ejes de aprendizaje: se tratará más de estándares de aprendizaje que de estándares de calificación.

“Lenguaje Total Quality Management TQM – Educación” cuadro tomado de
(Álvarez, 1998:37,38).

LENGUAJE TQM		LENGUAJE EDUCACIÓN
Producto de carácter material, transportable, almacenable.		Producto social, personal, inmaterial. Surge en la interfase. Cara a Cara.
Cliente. Consumidor.		Cliente usuario.
Trabajador. Cliente Interno.		Profesional. Cliente interno.
Consumidor. Cliente Externo.		Alumno, usuario interno.
Consumidor. Ajeno al proceso.		Usuario, protagonista del proceso.
Resultados. De carácter financiero. Beneficios.		Concepto complejo en referencia a resultados financieros, académicos. Del servicio de la organización, del proyecto educativo, de la interfase.
Política y estrategia. Misión, visión y valores en referencia al proyecto de la empresa.		Política y estrategias expresadas a través de diversos proyectos que sistematizan la vida de la escuela.

2.1.1 Ámbitos de la Calidad Total en la educación

La aplicación de la filosofía de la Calidad Total al nivel de centros educativos puede hacerse básicamente desde dos perspectivas muy diferenciadas: desde el ámbito de la gestión de la escuela o desde el ámbito académico. A pesar de que mayoritariamente se adopta el primero (sobre todo en instituciones de educación superior, donde el trabajo administrativo adquiere una gran importancia), desde aquí se quiere resaltar la posibilidad de trasladar dicha filosofía al aula, a las actividades de enseñanza-aprendizaje, al trabajo del profesorado, en lugar de centrarse exclusivamente en los componentes de la burocracia escolar.

- **A nivel administrativo**

“Para pasar de la gestión tradicional de escuela a la gestión de calidad total es necesario las siguientes transformaciones” **(Cano, 1998:284,285)**:

1. Del control dirigido por la organización al control dirigido por los usuarios.
2. De los estándares fijos a la mejora continua.
3. De la calidad educativa definida por objetivos y finalidades a la calidad educativa definida por el usuario.
4. De la comparación nacional a la comparación internacional.
5. Del proceso de trabajo paso a paso a un proceso de trabajo holístico.
6. Del control / monopolio geográfico sobre los clientes a la satisfacción del cliente basada en su elección.
7. Del énfasis sobre la valoración personal de los planes de desarrollo personal para todos los administradores y profesores.
8. Del flujo de trabajo vertical al proceso de trabajo horizontal.

9. De dar información al público a recoger información del público.
10. De la valoración separada del currículum, del desarrollo del equipo y de la administración a un sistema de valoración integral.
11. De los sistemas de procesos individuales a los sistemas de procesos en equipo.
12. Del control jerárquico al compromiso total.
13. Del aislamiento a la colaboración en la enseñanza.
14. De la gestión lineal a la cíclica.
15. Del control de la calidad mediante inspección externa al diseño de la calidad y a la autoinspección.
16. De las expectativas organizativas a las expectativas del usuario.
17. *De la calidad educativa basada en las definiciones internas a la calidad educativa basada en la satisfacción del usuario.*
18. De la resolución de problemas a la mejora continua.
19. Del control y el mandato al compromiso y al trabajo en equipo.
20. De las relaciones públicas a la inspección pública.
21. Del énfasis en los recursos adicionales al énfasis sobre la redistribución de recursos.
22. Del pensamiento expansionista al pensamiento permisivo.
23. De la delegación a la iniciativa.
24. Del apoyo al personal a los sistemas de auto-apoyo (menos supervisores y más profesores).
25. De la inspección supervisora a la autoinspección.

26. De los juicios oficiales acerca de las percepciones públicas a la aceptación de las percepciones públicas como realidad que debe ser dirigida por la comunidad educativa.
27. Del rendimiento de cuentas que supone la mínima cobertura de ciertos standards a través de usar tests de proficiencia para la graduación al rendimiento de cuentas como medida de la mejora continua y mediante datos surgidos de estudios longitudinales (más de un año).
28. De la renovación organizativa a través de reclutamiento de nuevo personal a la renovación mediante retención y formación (recompensar a los profesores y administradores por permanecer en el sistema escolar).
29. De la función natural de los profesores de enseñar únicamente a la función de trabajo de los profesores que incluye cualquier elemento que afecta a la calidad escolar: currículum, instrucción y desarrollo de equipo.
30. Del conocimiento surgido del trabajo individual como algo suficiente, al conocimiento organizativo como algo necesario (los profesores deben saber lo que otros profesores hacen para poder preguntar y responder a las cuestiones de calidad interna como: ¿Cómo puede ayudarte a hacer tu trabajo mejor?, que es el mismo principio que podrían utilizar los administradores).
31. Del liderazgo que pide calidad educativa al liderazgo que facilita modelos de calidad.

Instaurar procesos de calidad a nivel administrativo puede llevar a generar, como ésta sucediendo, normas y sistemas de acreditaciones que, pueden no informar de la verdadera calidad de la institución, sino utilizarse para llevar a cabo estrategias de marketing y publicidad.

- **A nivel académico**

Según los partidarios del Total Quality Management (TQM) Calidad total a nivel docente, se puede establecer una analogía con el sistema industrial comparando trabajadores y directivos con estudiantes y profesores. En las escuelas los estudiantes son los trabajadores y los productos. Los profesores y administradores son los managers. Por tanto:

1. Los estudiantes son los trabajadores y los productos. La diferencia entre el éxito y el fracaso de la escuela depende la calidad de su trabajo.
2. Los profesores son los directivos del primer nivel. Por eso el profesor será el guía de la clase, enfatizando la calidad a través de una dirección no coercitiva, entendiendo a los estudiantes como trabajadores y al profesor como entrenador, que provoca en los estudiantes las ganas de aprender a aprender y a enseñarse a sí mismos.
3. Los administradores son los directivos de nivel medio y alto. La productividad de cualquier escuela depende de las habilidades de quien dirige directamente a los trabajadores, en este caso, a los maestros. Su éxito depende de cómo funcione de bien la administración alrededor de ellos. Por este motivo, cualquier intento de mejorar la calidad educativa está centrado en los esfuerzos de mejora organizativa.
4. El equipo directivo es responsable ante los usuarios y el Consejo Escolar.

“Para poder aplicar a los procesos académicos esta filosofía de trabajo, se requieren previamente unas condiciones” **(Cano, 1998:286, 287,288)**:

Filosofía:

- De un universo de certezas a uno de incertidumbres.

- De un universo de leyes a uno de patrones temporales cambiantes con la nueva información a través del tiempo.
- De la verdad como algo eterno a la verdad como algo contextual.
- De ser un lugar centrado en los profesores a ser un lugar centrado en el aprendizaje.
- Del aprendizaje como algo inducido al aprendizaje como algo natural.
- Del aprendizaje como experiencia monocultural al aprendizaje como fenómeno multicultural.
- Del aprendizaje confinado al currículum aprobado o acreditado al aprendizaje liberal y crítico respecto al currículum.
- De la educación destinada a reproducir los roles de la sociedad a la educación como palanca para el cambio social.

Psicología:

- Del aprendizaje pasivo al aprendizaje activo.
- De una definición de aprendizaje acreditado a muchas definiciones bajo la idea de inteligencias múltiples.
- Del aprendizaje centrado en comportamientos al aprendizaje moral, espiritual y humanístico, centrado en el desarrollo interior de la persona en su conjunto.
- Del aprendizaje como algo en su mayor parte didáctico al aprendizaje inductivo.
- Del aprendizaje confinado en gran parte al currículum y delimitado por él al aprendizaje que define el currículum.

- De usar la competitividad como motivación a la motivación basada en la autocomprensión, la capacidad y la cooperación.

Pedagogía:

- La enseñanza pasa del explicar al aconsejar y tutorizar.
- El control de la enseñanza pasa de la institución a cada grupo de trabajo.
- Las estrategias en el aula pasan de crear masas homogéneas a crear gran diversidad mediante el reconocimiento de las diferencias.
- De las técnicas de instrucción de la clase en su conjunto al trabajo en pequeño grupo y a la individualización.
- De los proyectos dentro del método a los proyectos como método.
- De la disciplina impuesta a la disciplina inherente a un buen aprendizaje.

Psicometría:

- De los tests estandarizados a la evaluación auténtica.
- Del etiquetaje y la clasificación a la diagnosis y la ayuda.
- De las ideas preconcebidas sobre fracaso al aprendizaje de todos.
- De la normatividad y la normalidad a las normas múltiples.
- Del elitismo cultural (o alfabetización cultural) al pluralismo cultural como normal.
- De examinar a los estudiantes bajo un patrón monocultural y con hechos que sesgan en función del género a múltiples formas de evaluación que resultan multiculturales y libres de referencia al género.

- De la creencia en la superioridad genética apoyada por los objetivos científicos a la democracia cultural, que reconoce la ciencia como una clase de narrativa no siempre objetiva.
- De la evaluación centrada en estadísticas, símbolos (números o letras) y gráficos comparativos a la evaluación centrada en las presentaciones en clase, la creatividad y el feed-back cualitativo. Hay que superar la evaluación basada en los exámenes y tests cerrados.

Currículum:

- De la ingeniería curricular al currículum como valores y cuestiones sin límites fijos; currículum como política.
- Del currículum unidireccional al currículum definido mediante el respeto a la diferencia.
- Del currículum centrado en el control al currículum centrado en el desarrollo personal.
- Del currículum como el contenido correcto (que señala las necesidades sociales) al currículum entendido primero como proceso y segundo como contenido.
- Del currículum como objetivos impuestos al alumno, a la educación y los objetivos del alumno como lo más significativo.
- Del currículum como resultados en los que los comportamientos se hallan separados de la experiencia, al currículum como experiencia que no puede ser aislada de los comportamientos, sino que ha de ser definida por ellos.

2.1.2 Los pilares que sustentan la Calidad Total en la educación

Son las bases del TQM, sea a nivel de requisitos que han de cumplir las organizaciones educativas que decidan implantar sistemas de Calidad Total, a nivel de objetivos que pretende, a nivel de características del proceso que desarrolla a nivel de ideas rectoras en las que han de creer firmemente.

- **Considerar que el usuario es lo primero**

Hay que suscribir la idea de que el usuario es lo primero y dirigirse a él buscando su máxima satisfacción a cada momento.

“El cambio de una concepción tradicional a una concepción dinámica de usuario-cliente” cuadro tomado de (Gaziel, 2000:116).

CONCEPCIÓN TRADICIONAL	CONCEPCIÓN DINÁMICA
El usuario debe comprender. El usuario esencialmente pasivo. El usuario no debe saber demasiado. Es necesario tener siempre razón frente al usuario. El usuario es una fuente de reclamaciones. El usuario es conformista.	El usuario es una fuente de información. El usuario contribuyente de forma activa a la materialización de la visión de la escuela. El usuario debe ser informado de los desafíos, valores y políticas de la escuela. El usuario es fuente de dinámica de progreso. El usuario es ocasión para poner en cuestión y para ampliar nuestro sistema de referencia. El usuario puede contribuir a la innovación.

<p>El modo de relación con el entorno es defensivo (mecanismos de supervivencia)</p> <p>La satisfacción de los usuarios se obtiene al nivel de las opciones de la política escolar.</p> <p>La satisfacción del usuario depende de técnicas específicas.</p>	<p>El modo de relación con el entorno es creativo.</p> <p>El motor de la satisfacción pasa por el desarrollo del potencial de responsabilidad y de iniciativa de los docentes.</p> <p>La satisfacción del usuario pasa por un estado de espíritu y es un aspecto de proceso.</p>
---	--

Cabe recordar que el usuario, hace la institución, por tal razón es de suma importancia tenerlo en primer plano para lograr la calidad total.

Así mismo la Calidad Total implica no sólo la idoneidad del producto, sino su percepción positiva por parte del consumidor. Por tanto, también en el ámbito educativo el usuario debe ser lo primero. Pero, ¿quién es ahora el usuario? Aquí se encuentra el problema añadido de la existencia de una multiplicidad de usuarios, probablemente con necesidades e intereses diferentes. Los beneficiarios pueden ser: el alumno de hoy; ese mismo alumno mañana; los padres de familia; la escuela que lo recibe como egresado; la persona u organización que le da empleo; la comunidad en la que vive y / o la sociedad en la que se desarrollará social, cultural, económica y políticamente: quizá la opinión mayoritaria sea considerar al alumno como el principal usuario, pero también se consideran usuarios secundarios los padres, las familias, los miembros de la comunidad, que también son legítimos derechos para esperar el progreso de las competencias, caracteres y capacidades de los alumnos para llegar

a ser ciudadanos responsables y solidarios, no como ganancias directas e inmediatas sino como beneficios a largo plazo de las siguientes generaciones.

- **Basar la gestión en la mejora continua, en la constante evaluación de los procesos**

Profesores y estudiantes echan la culpa del fracaso al sistema (aparentemente de inmutables patrones de expectativas, actividades, percepciones, reparto de recursos, estructuras de poder, valores). Es, pues, el sistema el que merece la atención.

Sin embargo, la optimización de cada una de las partes del proceso no implica la optimización del mismo. Por ello hay que basar la gestión, vía feed-back, en la constante evaluación de los procesos. Para ello se puede contrastar el rendimiento de procesos similares dentro de la organización. El Benchmarking es una buena manera de valorar el desarrollo de los procesos, puesto que puede entenderse en TQE (Total Quality in Education) como las innovaciones o alternativas susceptibles de ponerse en práctica para tratar determinados contenidos curriculares o para mejorar el funcionamiento de la escuela.

- **Comprometerse y participar, cooperando en lugar de competir.**

El TQM consiste en maximizar el potencial de cada uno, dedicándonos al continuo perfeccionamiento de nuestras propias habilidades y las de la gente con quien trabajamos, vivimos y aprovechando la ventaja de cada uno.

El estudiante es el usuario del profesor (buscando crecimiento y mejora). Y el profesor y la escuela son los proveedores de instrumentos de aprendizaje afectivo, de ambientes y de sistemas de estudio. Por otro lado, el estudiante es el trabajador

cuyo producto es esencialmente su crecimiento y perfeccionamiento personal continuo.

Por ello ha de actuar como protagonista de su aprendizaje, interviniendo en la toma de decisiones en la medida de sus posibilidades que vendrán determinadas por su grado madurativo. Sería interesante tener en cuenta la opinión de nosotros los alumnos acerca de las materias y actividades que consideran de calidad. El TQE permite que los alumnos hagan un trabajo de calidad y que participen incluso en la planificación, puesta en marcha y evaluación del proceso de aprendizaje.

Así por ejemplo, los estudiantes pueden trabajar en círculos de calidad, palabra que también indica confianza, donde discuten cómo su trabajo individual o colectivo puede ser mejorado. Los estudiantes pueden ser agrupados en equipos de aprendizajes cooperativos, preferentemente heterogéneos, pues de la diversidad surgirá una mayor riqueza de la que todos aprenderán. Teniendo como finalidad la retroalimentación de conocimientos e incluso el desarrollo de relaciones humanas, que le permitirán desenvolverse con mayor seguridad en su vida diaria.

La cooperación parece que tenga que ser más fácil en la escuela, pero no siempre sucede así. Entre el profesorado puede reinar un clima de mayor o menor cooperación, pero, a menudo, éste no se traduce en la impresión que transmite a los alumnos en el aula, en la que genere actividades competitivas entre ellos.⁴

⁴ La calidad total implica un cambio de mentalidad, es una nueva forma de pensar y de adoptar modelos de comportamiento para desarrollar el trabajo propio, con la que se promueve la responsabilidad, el compromiso y la integración; se reconoce la capacidad de las personas para decidir lo más conveniente dentro de su área de trabajo; se acepta que el subordinado tenga poder de decisión; existe un trabajo de equipo hacia la mejora continua.

El equipo de profesores, bajo la calidad total, es responsable de: enseñar las materias, la educación personal y académica, aconsejar a los alumnos en aspectos académicos y personales, determinar los horarios de sus clases, construir su pedagogía y currículum sobre bases individualizadas, ensanchar sus intereses con actividades especiales durante y después de la escuela, desarrollar una relación de sinceridad con los padres e implicarlos en el aula, fortalecer las relaciones, enseñar los valores de honestidad e integridad, enseñar autoestima y aceptación de las diferencias de otros y trabajar en la mejora continua de todos los procesos, para ello es imprescindible la cooperación que se logra por medio del objetivo o propósito a desarrollar, el cual debe crear credibilidad, motivación y confianza para su realización.

- **Ser consistentes de que el papel del coordinador es básico**

Disponer de una dirección dinámica que inicie y dinamice el proceso a la vez que permita que éste surja, para impulsar y dar los recursos necesarios para desarrollar los procesos de calidad así como su cambio de rol de autoridad que dicta normas a colaborador que escucha a los colegas.

Es necesario un liderazgo eficaz en el sentido de compromiso de la dirección y de pleno apoyo de ésta a los profesores para que participen en la toma de decisiones. Pero sucede que en las escuelas no existe necesariamente tal líder sencillamente es un coordinador y, además, si existe, éste no tiene por qué corresponder con la persona que haga en ese momento de director del centro. *Hay que pensar que el director es un compañero más que representa al resto y que actúa a partir de las directrices acordadas por todos ellos.*

Sin un acuerdo o coordinación visible y sin dedicación constante a hacer de los principios y prácticas del TQM parte de la cultura profunda de la organización, los esfuerzos están condenados a fracasar. Los coordinadores deben, crear constancia del propósito de mejora de producto y de servicio.

En educación los coordinadores escolares se comprometen a centrarse en establecer el contexto en el cual los estudiantes pueden desarrollar mejor su potencial a través del continuo perfeccionamiento del trabajo conjunto de estudiantes y profesores. Los coordinadores escolares que crean ambientes escolares de calidad total saben que mejorar las puntuaciones y valorar los símbolos es menos importante que el progreso inherente a los procesos de aprendizaje de los estudiantes y también de los profesores y administradores de la educación.

“El coordinador se preocupa por eliminar las barreras que privan al trabajador docente de su mayor derecho: el derecho de estar orgulloso de su trabajo” (Deming, 1989:76).

Es por ello, que un coordinador ha de ser compañero que trabaje con el resto de miembros de la institución, aprendiendo conjuntamente e intentando mejorar constantemente, a su vez ha de preocuparse por investigar.

Para mejorar la calidad es relevante conocer el entorno y saber cómo estamos logrando nuestros objetivos hacia fuera: qué niveles de aprendizaje estamos logrando, así como los niveles de satisfacción de los usuarios.

- **Convertirse en una organización inteligente, que aprende**

La organización que aprende de su propia experiencia es ágil y eficaz y acumula conocimientos día a día para potenciar la transformación de los individuos. Del mismo modo que otro tipo de instituciones y quizá más por tratarse de la

formación de seres humanos, una organización educativa debe de aprender de sus errores y progresar paulatinamente para ofrecer lo mejor dentro de sus posibilidades.

- **Basar la toma de decisiones en datos objetivos**

El TQM trata de una gestión basada en datos. “La Calidad Total propone utilizar técnicas de análisis de datos que faciliten la comprensión de la realidad y el establecimiento de mejoras” (Cano, 1998:295). Para ello aconseja ayudarse de técnicas e instrumentos tradicionalmente usados en economía para hacer reuniones más operativas, agilizar la toma de decisiones y facilitar la evaluación, entre otras cosas. A menudo se valora de forma intuitiva las acciones y a partir de reflexionar sobre cómo se ha desarrollado el trabajo (una actividad académica, por ejemplo, como puede ser una unidad didáctica programada), idean estrategias de mejora, eliminando lo que no funciona bien, reestructurando tareas, ampliando facetas en las que se cree profundizar. En este sentido, se toman decisiones basándose en la experiencia. Pero, desde la Calidad Total, ello no basta, sino que deben de ayudarse de instrumentos que les permitan recoger y sistematizar las informaciones para que la toma de decisiones no sea fruto de impresiones subjetivas, sino que pueda apoyarse en argumentos explícitos.

- **Centrarse en pequeños cambios**

Hay que centrarse en cambios locales y a pequeña escala. No podemos pretender cambiar radicalmente toda la organización, sino hay que iniciar el trabajo de Calidad Total por aspectos muy concretos, y a ser posible, no de gran envergadura. Fijarnos en un elemento, diseñar una alternativa a su funcionamiento, experimentarla, valorarla y, si es necesario, implantarla definitivamente o ensayar

otras posibilidades para mejorar los procesos realizados de forma continuada, aunque sea centrado en cosas que puedan parecer mínimas, nos llevan hacia la calidad.⁵

- **Establecer un sistema de recompensas que premie el esfuerzo**

Se hace necesario establecer un sistema de recompensas, no necesariamente económicas, para premiar el trabajo de calidad. Por recompensas se entiende el reconocimiento del trabajo bien hecho, o al menos, del esfuerzo a la superación personal e institucional. Ese reconocimiento puede pasar por la expresión pública de la satisfacción creada en torno al trabajo generado, por la promoción profesional (no sólo entendida verticalmente) e incluso por el refuerzo económico a ciertas iniciativas.

Hay que promover la calidad como característica personal y reconocer el esfuerzo que hagan los miembros para lograrla.

2.1.3 Las herramientas de Calidad Total aplicadas a la educación

Son esencialmente referidas al ámbito académico:

- ***El diagrama de espina de pescado, de flecha o de Ishikawa.***

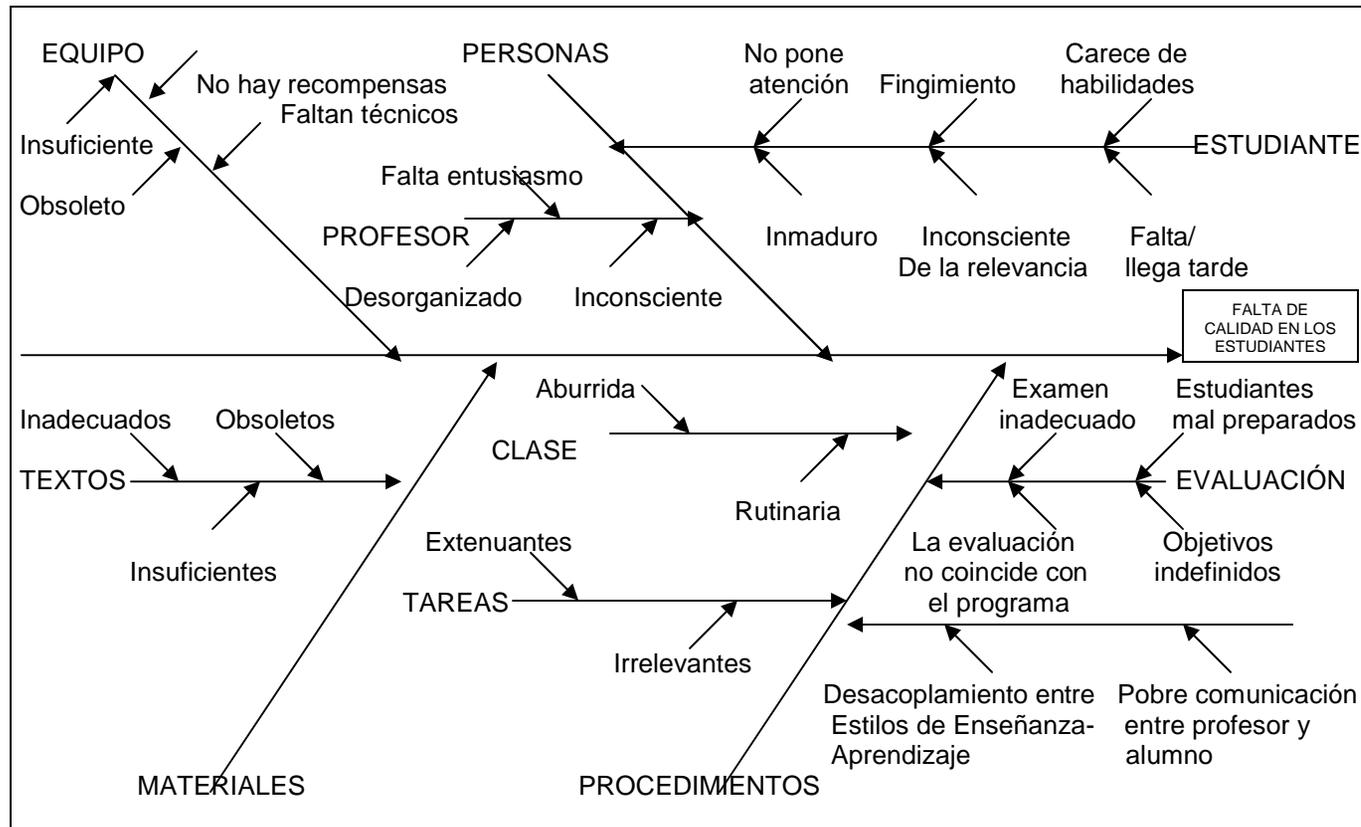
Por su forma refleja relaciones de causa-efecto, identificando los factores responsables de la existencia de un problema y permitiendo que se haga un plan que los solucione. Empezando así, por la cabeza del pescado y seguir por las espinas

⁵ Tender a una mejora continua significa innovar constantemente. Ello no implica necesariamente a cometer grandes proyectos, sino reflexionar sobre el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje y sobre los procesos organizativos de la escuela y pensar cómo mejorarlos.

más gruesas, puesto que son las que tienen más responsabilidad sobre el resultado final, para estudiar finalmente las subespinas que condicionan a las primeras.

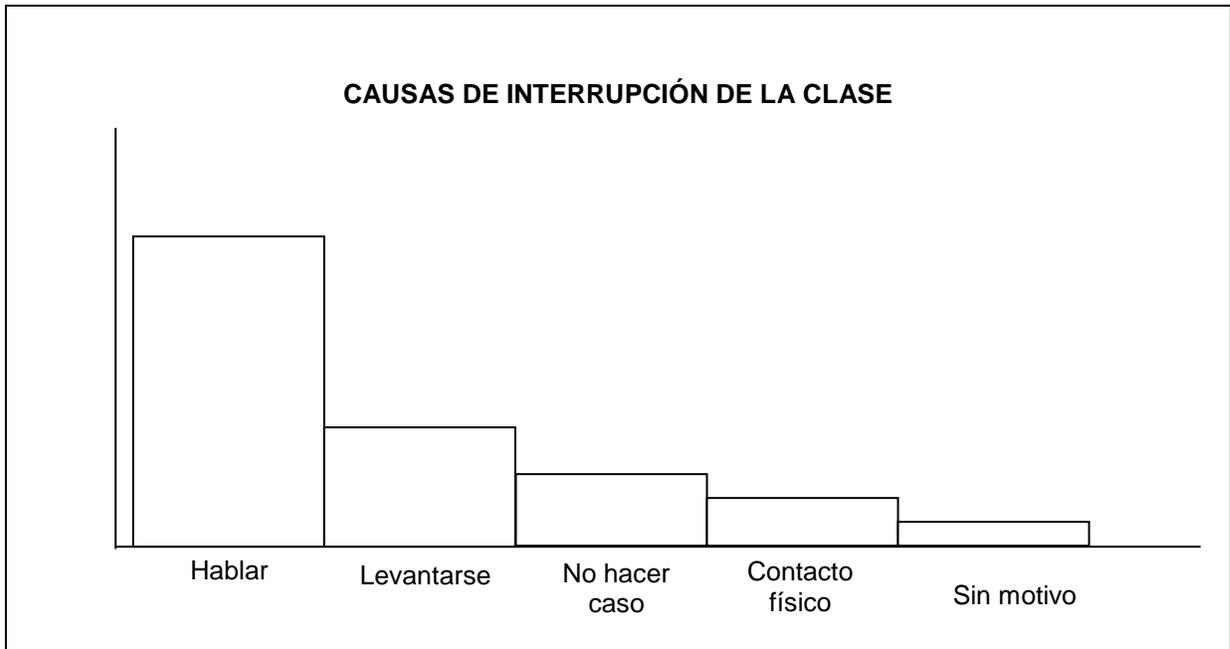
De tal manera que en el siguiente ejemplo, está ligado a un problema académico, de cómo distribuir los datos en forma de diagrama de Ishikawa o de espina, que permite estudiar cómo unos factores inciden sobre otros y cómo todos ellos afectan, en este caso, al resultado.

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO cuadro tomado de (Ishikawa, 1994:237):



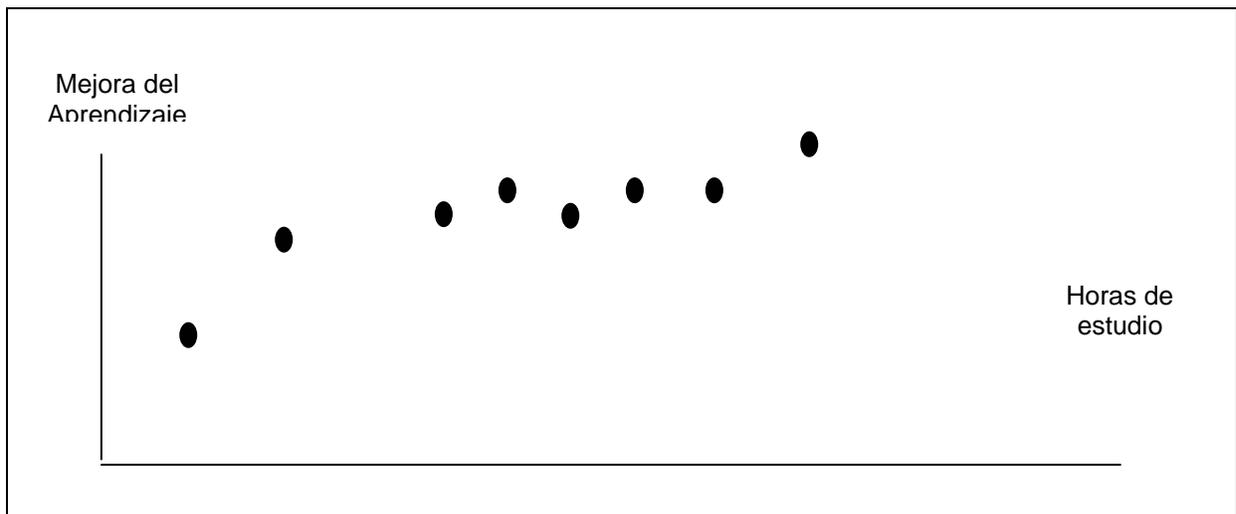
- **Diagrama de Parapeto.**

Este consiste en analizar estos pocos factores vitales y registrar la frecuencia de su ocurrencia.



- **Diagrama de dispersión (o de puntos).**

Sirve para analizar la correlación entre dos variables, intentando identificar posibles relaciones causa-efecto entre ellas.



- ***El ciclo PDCA o PDSA (Plan-Do-Check/Study-Act) Planificar, Hacer, Verificar-Revisar, Actuar como herramienta básica.***

El PDCA es la herramienta básica, algo así como la unidad de trabajo o el modo en que se ha de operar constantemente.

El proceso de implantación de la Calidad Total en la escuela se puede seguirse paso a paso en el siguiente cuadro, en el que aparecen los catorce puntos de la alta administración para lograr calidad, productividad y posición competitiva propuestos por Deming aplicados tanto a las empresas como a escuelas.⁶

La adaptación refleja a las instituciones educativas en una mejora de cambio, que permitirá hacer uso de lo empresarial para obtener una organización favorable con resultados de crecimiento activo.

Por tal razón también es importante tomar en cuenta no solo al usuario sino al trabajador, ya que de él dependen aspectos favorables o desfavorables en la atracción de estos, y para ello hay que escucharlos, motivarlos, apoyarlos, pues en el momento de trabajo todos colaboran y funcionan como uno solo.

⁶ Estos catorce puntos son apropiados por la Dra. Cano Elena quien los ha empleado en la Calidad Total de la Educación. Siendo relevantes en toda organización escolar.

PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA Y EN LA ESCUELA cuadro tomado de
(Cano, 1998:304-308).

PUNTO	COMPAÑÍAS	ESCUELAS
<p>1. Manifestar constancia y fidelidad respecto al objetivo.</p>	<p>Las compañías han de centrarse en permanecer en el mercado y proveer lugares de trabajo mediante la investigación, la innovación y la mejora continua de los productos y servicios. La maximización de beneficios es menos importante que este enfoque.</p>	<p>Las escuelas han de centrarse en ayudar a los estudiantes a maximizar sus propios potenciales a través de la continua mejora del trabajo conjunto de profesores y estudiantes. La maximización de los resultados de los exámenes y los símbolos de valoración son menos importantes que el progreso inherente al aprendizaje continuado de cada estudiante.</p>
<p>2. Adoptar la nueva filosofía.</p>	<p>Los coordinadores de las compañías adoptan y dan pleno apoyo a la nueva filosofía de mejora continua dando autoridad a los trabajadores encargados. Una aplicación cínica de la nueva filosofía, con el único intento de mejorar la línea de fondo, no habrá confianza entre el personal, la cual resulta esencial para el éxito.</p>	<p>Los coordinadores de las escuelas adoptan y dan pleno apoyo a la nueva filosofía de mejora continua dando gran autoridad a los equipos de profesor-alumnos. Una aplicación cínica de la nueva filosofía, con el único intento de mejorar las puntuaciones escolares en todo el distrito, no habrá confianza interpersonal, la cual resulta esencial para el éxito.</p>

<p>3. Dejar de supeditar la calidad a los controles o inspecciones.</p>	<p>La dependencia de la valoración del producto final al término de la línea de producción es inherentemente anti-económica. Los productos defectuosos deben ser apartados y reemplazados o rehechos según las especificaciones. El tiempo adecuado para la valoración o control es cada punto del proceso de producción y el personal que debe de hacerlo son los clientes y las personas que están al frente de las líneas de producción.</p>	<p>La dependencia de los exámenes como principal significado del valor del estudiante es inherentemente despilfarrador y, a menudo, poco real, poco auténtico. Al final de la unidad es demasiado tarde para valorar el progreso de los estudiantes si lo que se pretende es maximizar su productividad. Los exámenes y otros indicadores del aprendizaje de los estudiantes pueden utilizarse como instrumentos de prescripción y diagnóstico durante todo el proceso. El aprendizaje es la mejor muestra de la actuación de los alumnos, aplicando información y habilidades a los retos de la vida real. Los estudiantes deben ser enseñados a evaluar su propio trabajo, sus progresos, si se entiende que ellos son los propietarios de su propio proceso educativo.</p>
<p>4. Dejar de fijarse únicamente en el costo o precio.</p>	<p>Hay que trabajar conjuntamente con los proveedores, estableciendo relaciones de confianza y colaboración. No hay que permitir que los precios de los proveedores determinen el uso de los materiales y los servicios de nuestra compañía, sino trabajar juntos para maximizar la eficiencia y la productividad.</p>	<p>Hay que construir relaciones de confianza y colaboración dentro de la escuela y entre la escuela y la comunidad. El rol de cada uno como proveedor y usuario debe de ser reconocido. Trabajar juntos tanto como sea posible para maximizar los potenciales de estudiantes, profesores, administradores y de la comunidad.</p>

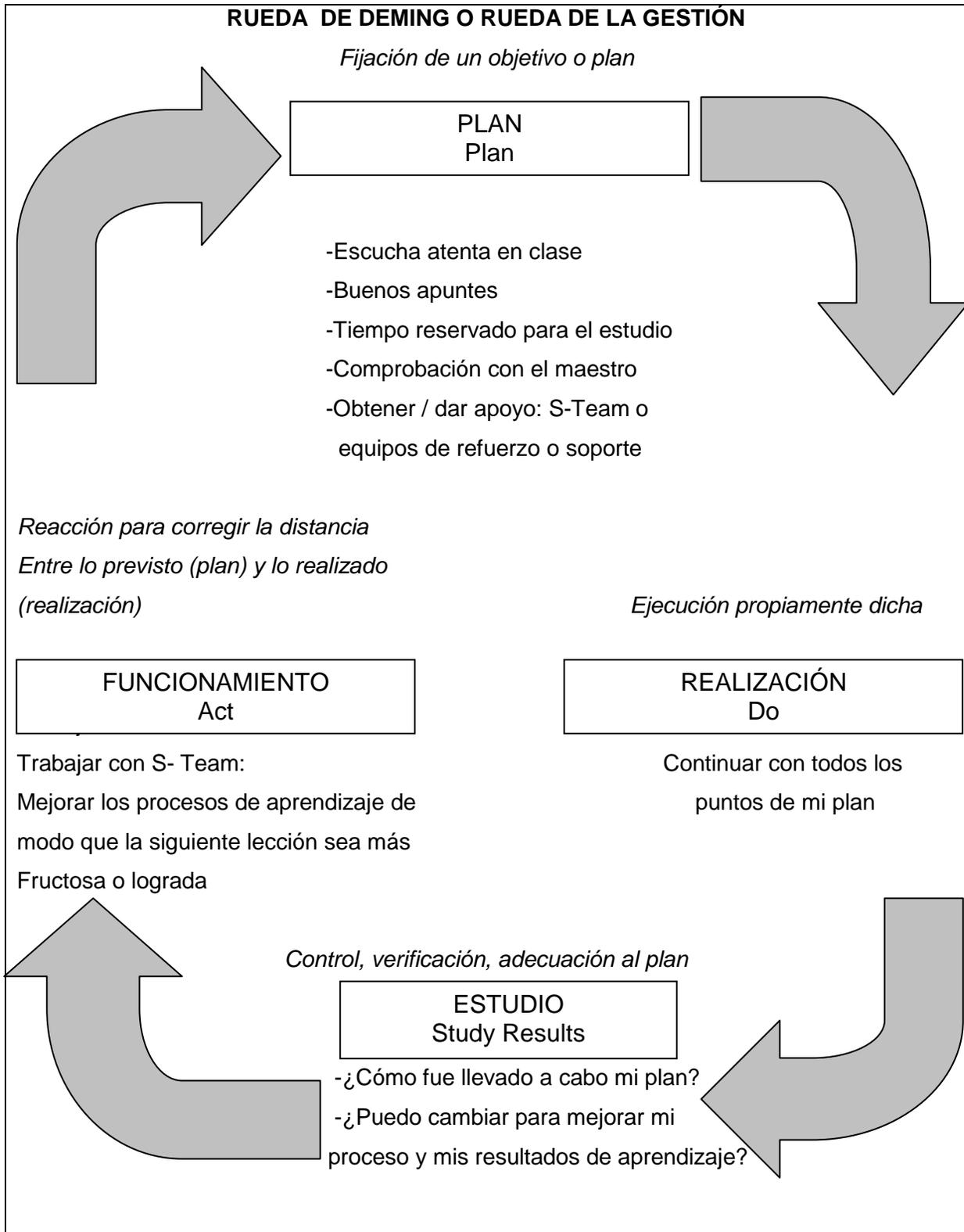
<p>5. Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y servicio.</p>	<p>La dirección de la compañía ha de crear y mantener un contexto en el que los trabajadores estén autorizados a hacer continuos progresos para mejorar el servicio y el producto, mientras minimizan el despilfarro y la ineficiencia.</p>	<p>Los administradores educativos recrean y mantienen un contexto en el que los profesores estén autorizados a hacer continuos progresos para mejorar la calidad del aprendizaje y otros aspectos de desarrollo personal, mientras aprenden de los fallos que cometen.</p>
<p>6. Instaurar la formación en el trabajo.</p>	<p>Los guías de las compañías han de instituir programas de formación para nuevos trabajadores. Los programas de formación efectivos muestran a los trabajadores cómo alcanzar los objetivos, cómo trabajar más eficientemente y cómo valorar la calidad de su propio trabajo.</p>	<p>Los responsables de las escuelas han de instituir programas de formación para nuevos empleados en la cultura específica y las expectativas de la escuela. Los programas de formación efectivos muestran a los nuevos profesores cómo alcanzar los objetivos, cómo enseñar más eficientemente y cómo valorar la calidad de su propio trabajo con los estudiantes. Los profesores pueden también instituir programas en los cuales los estudiantes aprendan cómo alcanzar los objetivos de aprendizaje, cómo ser más eficientes en su trabajo escolar y cómo valorar la calidad de su propio trabajo.</p>
<p>7. Instituir una dirección o liderazgo.</p>	<p>El liderazgo o dirección consiste en trabajar con los demás, como un mentor o</p>	<p>La jefatura escolar consiste en trabajar con los profesores, padres, estudiantes y</p>

	<p>entrenador. De ese modo el contexto organizacional en el cual la mejora es valorada y animada puede ser maximizado por los trabajadores. El liderazgo es ayudar, no amenazar ni castigar.</p>	<p>miembros de la comunidad como un entrenador o mentor para que el contexto organizacional, en el cual el crecimiento y la mejora de los alumnos son valorados y animados, pueda ser maximizado por profesores, padres y miembros de la comunidad que respaldan el esfuerzo común.</p>
<p>8. Alejar los temores</p>	<p>El miedo es contraproducente, especialmente a largo plazo. El miedo engendra desconfianza, cinismo, división, apatía e insatisfacción y todo ello lleva a disminuir la productividad. Los cambios institucionales deben reflejar un poder compartido, unas responsabilidades compartidas y unas recompensas compartidas.</p>	<p>El miedo es contraproducente en la escuela como en cualquier lugar de trabajo. El miedo destruye la cultura de la escuela y cualquier cosa buena que tiene lugar dentro de ella. Los cambios institucionales deben reflejar un poder compartido, unas responsabilidades compartidas y unas recompensas compartidas.</p>
<p>9. Romper las barreras entre los departamentos.</p>	<p>La productividad de la compañía se intensifica si los departamentos se ven entre sí como compañeros en progreso y trabajan juntos para maximizar sus potenciales. Hay que crear departamentos transversales y equipos de calidad multinivel para eliminar los roles y las barreras estáticas a la productividad.</p>	<p>La productividad de profesor y estudiantes se intensifica cuando los departamentos se coordinan para crear oportunidades más integradas e interdisciplinarias para el aprendizaje y el descubrimiento.</p>

<p>10. Eliminar slogans, exhortaciones y objetivos para los trabajadores.</p>	<p>Los trabajadores que están encargados de su propia producción crearán slogans, exhortaciones y objetivos mucho más significativos que los impuestos desde arriba, en tanto que el poder, la responsabilidad y las recompensas sean distribuidas equitativamente.</p>	<p>Los profesores, alumnos, administradores, familias y miembros de la comunidad pueden llegar colectivamente a slogan y exhortaciones para mejorar su trabajo conjunto, en tanto que a la vez el poder, la responsabilidad y las recompensas sean distribuidas equitativamente. Cuando no se encuentran las finalidades educativas, se puede fijar este sistema en lugar de culpabilizar a cada uno individualmente.</p>
<p>11. Abolir cuotas numéricas.</p>	<p>Las cuotas numéricas que no reflejan la calidad del proceso productivo, la integridad ni la salud del sistema o los indicadores a largo plazo de éxito y fracaso. De hecho, alcanzar unos determinados números o cuotas, como una solución a corto plazo y como reto a los trabajadores y / o la compañía, se utiliza frecuentemente y resulta contraproducente a largo plazo.</p>	<p>Los contenidos y exámenes que centran su atención en símbolos numéricos o letras (notas numéricas o A, B, C), a menudo no reflejan la calidad del progreso del estudiante y su realización. Cuando por producto se entienden las calificaciones (ganancias o corto plazo) el estudiante puede abandonar el aprendizaje a largo plazo.</p>
<p>12. Derribar obstáculos para sentirse orgullosos y disfrutar con las destrezas del trabajo.</p>	<p>Los trabajadores generalmente quieren hacer bien su trabajo y estar orgullosos de él. Las compañías deben dedicarse a eliminar las causas sistemáticas que generan los fallos</p>	<p>Los profesores y los estudiantes generalmente quieren hacer bien su trabajo y estar orgullosos de él. Las escuelas deben de dedicarse a eliminar las causas sistemáticas</p>

	de los trabajadores mediante la realización de esfuerzos colaborativos.	que generan el fracaso de profesores y alumnos mediante la realización de esfuerzos colaborativos.
13. Implantar un programa consistente de educación inicial y permanente.	La gerencia de la compañía y toda la fuerza de trabajo requieren programas de formación continua, si lo que pretende es mantenerse en el mercado y maximizar la satisfacción de los clientes. Los beneficios para la gente de la compañía pasan por alentarles a enriquecer su educación mediante la exploración de ideas e intereses más allá de los límites de sus campos profesional y personal.	Administradores, profesores y estudiantes requieren programas de formación permanente si la escuela quiere mantenerse al día y maximizar la satisfacción de sus clientes. Los beneficios de toda gente de la escuela pasan por alentarles a enriquecer su educación mediante la exploración de ideas e intereses más allá de los límites de sus campos profesional y personal.
14. Empezar acciones para llevar a cabo la transformación.	El personal de todos los niveles de la compañía pone en acción la nueva filosofía para empezar a embeberse de la estructura y de la cultura de la organización. Los trabajadores solos no pueden aplicar el plan. La dedicación constante de los directores es apoyada por una masa crítica de la gente de la compañía para hacer posible la plena ejecución.	El personal de todos los niveles de la escuela (incluidos los estudiantes) se pone en acción la nueva filosofía para empezar a embeberse de la estructura y de la cultura de la organización. Los profesores y los estudiantes solos no pueden aplicar el plan. La dedicación constante de los directivos es apoyada por una masa crítica de la gente de la comunidad para la plena ejecución del plan.

Rueda de calidad que incluye los pasos que hay que dar para implantar la calidad total en la educación cuadro tomado de (Cano, 1998:309).

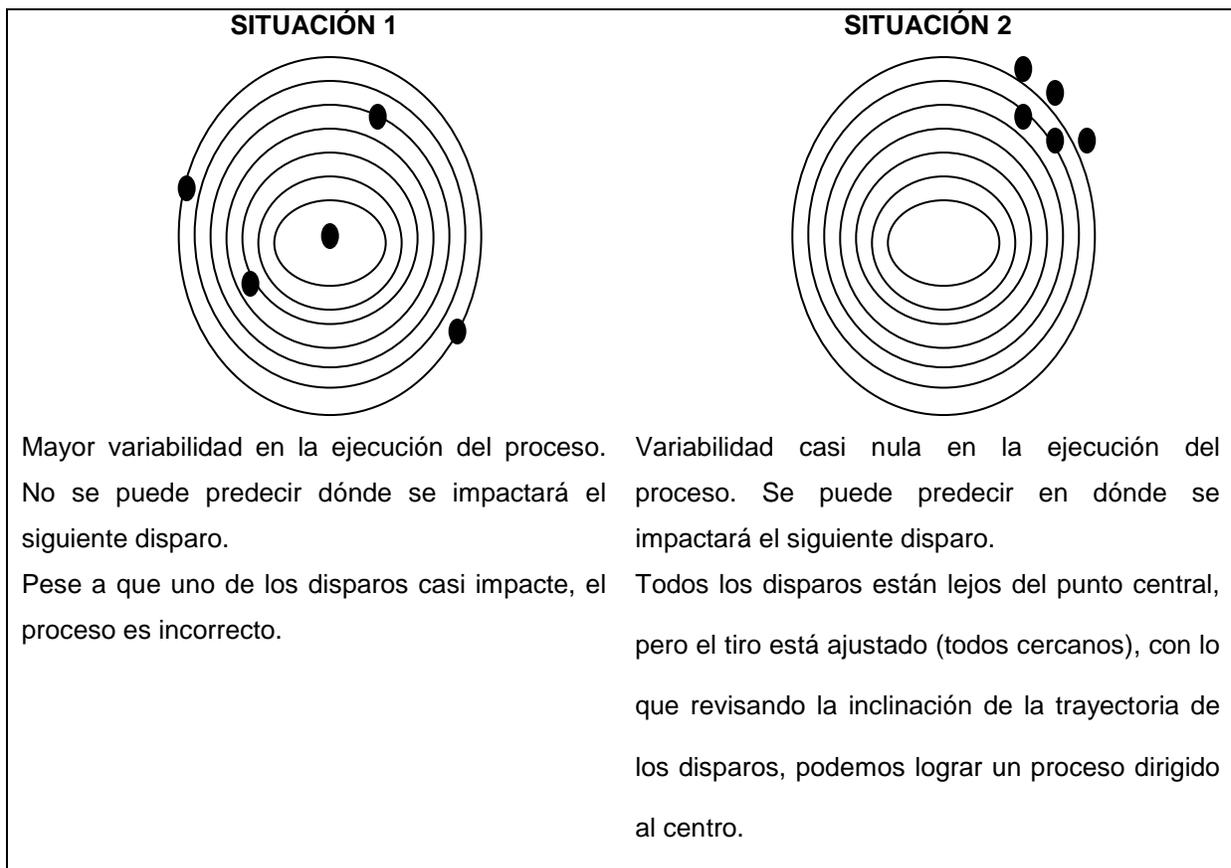


2.1.4 Valoración de la Calidad Total en la educación

❖ Los beneficios

Se hace referencia a la mejora de los procesos, que es la base de la Calidad Total.

Una de las grandes contribuciones o beneficios que pueden comportar su aplicación a la educación es precisamente la de cuestionar la importancia de estos procesos más que del propio producto. A menudo nos guiamos por los resultados y creemos que estamos en el buen camino, mientras que el proceso está totalmente equivocado. Esta situación se “simplifica a través de las siguientes dianas” (Cano, 1998:310).



Y es que según este equipo de profesores, la secuencia preparen-apunten-fuego a menudo se realiza en otro orden: preparen-fuego-apunten. Es decir, la revisión se realiza cuando ya se ha visto que la ejecución ha sido errónea y no se prevén las posibles contingencias y / o fallos de entrada.

Los beneficios de la implantación de la Calidad Total a nivel académico proceden, comparando el modelo curricular de la escuela tradicional con el lugar de aprendizaje del modelo de Total Quality in Education TQE de Deming, de los siguientes aspectos:

Escuela tradicional / Modelo TQE cuadro tomado de (Cano, 1998:311):

ESCUELA TRADICIONAL	CENTRO DE APRENDIZAJE (TQE)
El currículum es estable	El currículum es fluido
El currículum se basa en datos	La factualidad es contestable
El currículum es objetivo	La objetividad es un mito
El currículum está libre de valores	El currículum se centra en los valores
El currículum es histórico	El currículum es ahistórico
La historia determina los significados	La historia es una invención, una imposición
El currículum es bueno para todos los alumnos. Esta parte común es el núcleo.	Parte del currículum es mala para algunos alumnos. El núcleo es opuesto al desarrollo natural
El currículum enseña lo esencial a los estudiantes	El currículum es aprendizaje. Lo que es esencial es negociable en el contexto
Los alumnos experimentan el currículum	La experiencia se constituye en currículum
El aprendizaje es ordenado y lógico	El aprendizaje es caótico y desordenado
Es posible decidir anticipadamente lo que es esencial y debe ser aprendido en el currículum	La importancia del currículum siempre se negocia con el alumno en el contexto
El currículum puede ser decidido independientemente del estudiante y priorizando la instrucción; es impersonal	El currículum es lo que el alumno decide aceptar; siempre es personal e inmediato
El rol del profesor es presentar el currículum	El papel del profesor consiste en ayudar al alumno a encontrar y a apropiarse del currículum

“Algunos supuestos discutibles acerca de la calidad educativa” (Álvarez, 1998: 48).

- Para que exista calidad es condición indispensable que la dirección ejerza un liderazgo claro y comprometido con los proyectos de mejora.
- No se puede hablar de calidad si el personal no se siente satisfecho.
- En la educación, sin recursos materiales y económicos bien gestionados no es fácil conseguir resultados de calidad.
- Los que mejor pueden opinar sobre la calidad son los alumnos y los padres que, como clientes y usuarios del servicio, perciben la satisfacción o insatisfacción del servicio que les presta.
- Para hablar de calidad en una actividad educativa es necesario plantearse la supervisión interna y la evaluación externa de resultados.
- La calidad de las instituciones educativas viene determinada por la visión, misión y valores de la institución.
- En la educación, tan importantes como los resultados son los procesos que conducen a la satisfacción del usuario.
- No es fácil que una escuela produzca calidad educativa si los profesores no se implican alrededor de un proyecto que marca la política y la estrategia del centro.
- Necesitamos conocer los resultados de calidad de otros centros para aprender de sus experiencias de éxito interdisciplinaria y multidisciplinaria.

De tal forma, para comprender la calidad educativa se necesita detectar las necesidades y llevar a cabo procesos que faciliten su actuación para un óptimo desarrollo.

Algunos ejemplos de aplicación

- Aplicados a nivel de gestión del centro

La Calidad Total aplicada a educación puede dedicarse a solucionarse una multitud de problemas que pueden afectar a cada escuela.

Pese a que reconocer que cada escuela es un caso único, se identifican problemas comunes que afectan a muchas de ellas, y que, por tanto son susceptibles de ser tratados con programas de Calidad Total, como son:

1. El problema de no inscripción (no trae demanda potencial).
2. El problema de la deserción (sobre todo al alcanzar la edad laboral).
3. El problema de la reprobación / suspenso.
4. El problema del no aprendizaje (es el principal).
5. El problema de la no equidad (sigue existiendo enormes diferencias).
6. El ambiente en el que ocurre el aprendizaje (condiciones del ambiente físico).
7. La falta de disciplina (cuando no existen reglamentos y cuando los niños no aprenden).
8. El tiempo real de enseñanza (la escasez de tiempo a menudo lleva a establecer rutinas de las que es difícil salir).
9. Los recursos para la enseñanza.
10. Las relaciones con la comunidad.
11. Las relaciones entre el personal de la escuela (convivencia de equipos estables).

Para mejorar la calidad de la educación, como parte esencial, “se tiene que perfeccionar la calidad de la enseñanza” (**Biddle, 2000:81**):

1. La necesidad de preparar adecuadamente una nueva generación de profesores ante los desafíos y las exigencias que habrán de sufrir en un próximo futuro, lo que implica un control central más fuerte sobre la formación inicial del profesorado.
2. El perfeccionamiento de la formación continuada de los profesores.

Estos pasos se darían con la idea de mejorar la calidad de la enseñanza, elevando los niveles de la profesión, que a su vez resultan esfuerzos en conjunto, y en particular para aumentar el rango de la profesión de enseñar.

El debate sobre la mejora de la calidad de la enseñanza se enfoca hacia cuestiones tales como los perfiles profesionales del profesor, las tareas de éste, sus competencias y habilidades, y en cómo controlar éstas efectivamente.

2.2 Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

En la actualidad es importante conocer si existe algún documento oficial que sustente la importancia de la calidad educativa en México, por lo cual me parece de suma relevancia mencionar el Plan Nacional de Desarrollo; instrumento diseñado por el gobierno federal ante la preocupación de fijar posturas educativas en nuestro país.

Para encarar los desafíos que implica consolidar el papel de la educación, el Gobierno de la República estableció en el “Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 tres principios orientadores de acción” (**Plan Nacional de Desarrollo, 2003:15**):

1. **Educación para todos.** Se trata de brindar la educación a todos los mexicanos, mediante la multiplicación de oportunidades de los sistemas formal y no formal, considerando la pluralidad cultural, étnica y lingüística del país.
2. **Educación de calidad.** Para fomentar el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales, al tiempo que se fomenten los valores que garanticen una convivencia solidaria y comprometida.
3. **Educación de vanguardia.** Para fomentar los recursos humanos con las capacidades necesarias para crear, innovar y emplear nuevos conocimientos y tecnologías en beneficio de la sociedad.

Acorde a estos principios, el Programa Nacional de Educación 2001-2006 estableció los siguientes objetivos que sustentan la política educativa actual:

- i) Avanzar hacia la equidad en educación;
- ii) Proporcionar una educación de calidad, adecuada a las necesidades de todos los mexicanos; e
- iii) Impulsar el federalismo educativo, la gestión institucional y la participación social en la educación.

Alcanzar la equidad en el acceso a una educación de calidad, constituye un imperativo de justicia social y una condición indispensable para elevar el nivel de vida de la población y construir un desarrollo equilibrado.

El gobierno actual se ha propuesto alcanzar una educación de calidad que: “promueva el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales, procure los valores que garanticen una convivencia solidaria y comprometida, prepare para la vida ciudadana y dé respuesta a las demandas del mundo laboral, de tal forma que

se ha creado el **Programa Escuelas de Calidad (PEC)** incorpora en los planteles participantes de enseñanza básica, un modelo de autogestión sustentado en ocho principios básicos: libertad en la toma de decisiones, liderazgo compartido, trabajo en equipo, prácticas docentes acordes a la diversidad de los alumnos, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable y comprometida, y rendición de cuentas, creándose al inicio de la gestión con el propósito de mejorar la calidad de la educación que se imparte en las escuelas públicas de educación básica, a través de un cambio en la forma de administración, comunicación y toma de decisiones” (**Plan Nacional de Desarrollo, 2003:39**).

Una educación de calidad de acuerdo al gobierno es “atender el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales en los ámbitos intelectual, artístico, afectivo, social, y deportivo, al mismo tiempo que se fomentan los valores que aseguran una convivencia solidaria y comprometida, se forma a los individuos para la ciudadanía y se les capacita para la competitividad y exigencias del mundo del trabajo” (**Plan Nacional de Desarrollo, 2001:71**).

Refiriéndose a la responsabilidad de cada uno de los niveles de educación no importando el tipo de sociedad, pero que, esté al alcance de todos como son: las nuevas tecnologías, los medios de información, y técnicas de enseñanza-aprendizaje.

Así mismo vincularlo en el ámbito laboral, donde todas sus expectativas formadas se realicen de manera competente para propiciar una convivencia natural con oportunidades de desarrollo.

Una educación de calidad, por tanto, “demanda que la estructura, orientación, organización y gestión de los programas educativos, al igual que la naturaleza de sus

contenidos, procesos y tecnologías respondan a una combinación explícita y expresa de los aspectos mencionados” (**Plan Nacional de Desarrollo, 2001:71**).

Llevándolo a la participación responsable del docente que día a día se prepara para ofrecer mayores conocimientos, aptitudes y actitudes en el alumnado para que se sientan en confianza al ver el compromiso y motivación de su guía y de la sociedad.

La calidad, como característica del sistema educativo mexicano, se logrará según con la *diversidad de instituciones y programas educativos* en el país que, en un ambiente de libertad y bajo reglas claras y explícitas de calidad, ocurran para ofrecer perfiles curriculares, condiciones intelectuales, procesos de instrucción y ambientes humanos atractivos para los mexicanos, cabe mencionar que se necesita reforzar el apoyo en la educación pues no se logra cubrir en su totalidad las expectativas deseadas para un óptimo desarrollo.

El sentido de este capítulo va enfocado a pensar la calidad total en la educación como el ideal de perfección que se persigue, pues queda claro que toda institución quiere obtener los mayores beneficios para su crecimiento, con ello tiene que venir aunada la participación de alumnos, docentes, autoridades, personal administrativo, interesándolos en el objetivo de crecer e integrar una organización con mayor fundamento.

Por tal motivo es importante mantener una visión y misión compartida de qué se quiere y a donde se pretende llegar, desarrollando un proyecto estratégico que permita crecer con óptimos resultados.

No se puede pensar en una escuela tradicional que no genere cambios y que deje estancado a la educación en una sola dirección, hay que repensar en la modernización de las instituciones, pues queda claro que las exigencias van creciendo día a día de una forma impresionante.

En alternativa se puede lograr con el apoyo de la institución y personal que la integran, ejemplo: contando con actualizaciones permanentes de los docente (cursos, conferencias), o actividad extraescolar que le permita a los estudiantes desarrollar sus habilidades creativas (talleres, deportes), etc. Para así crear un ambiente de confianza y cooperación.

Se deja claro que hay diversos instrumentos que se pueden utilizar para mejorar la calidad institucional, tal es el caso del ciclo Deming PDCA o PDSA (Plan-Do-Check/Study-Act) Planificar, Hacer, Verificar-Revisar, que muestra catorce puntos a seguir estos adaptados por Elena Cano, quien los incorpora de una manera asertiva en la búsqueda de la calidad institucional. También se encuentra como documento oficial, el Programa Nacional de Desarrollo quien aporta significados importantes sobre calidad educativa.

Todo ello me lleva a enfocarme hacia la calidad en la formación de profesores y la competencia profesional, misma que se abordará en el siguiente capítulo, pues el docente es un factor elemental y decisivo en gran parte de la calidad educativa.

En lo personal considero que apoyándose la institución y el Administrador Educativo del él, podrá mejorar diversos aspectos educativos.

**Capítulo 3. La calidad en la formación
de profesores y la competencia
profesional.**

3.1 Enseñanza

El acto de la enseñanza es siempre una interacción dinámica entre profesores y alumnos en el cual todos los involucrados toman decisiones constantemente. Por lo cual debe ser reflexionada y planeada.

“La palabra enseñanza hace referencia a la acción desarrollada con la intención de llevar a alguien a que adquiera nuevos conocimientos, capacidades, técnicas, procedimientos, actitudes, valores, formas de sensibilidad, etc.; visto desde el que recibe la enseñanza, se trata de que alguien aprenda” (Ander, 1999: 120).

La enseñanza ya no es vista desde el autoritarismo del profesor sino desde la interacción en el proceso de aprendizaje, de una manera dinámica y activa.⁷

3.1.1 Aprendizaje

El aprendizaje se define como un cambio relativamente estable en el conocimiento de alguien como consecuencia de la experiencia de esa persona. Esta definición tiene tres partes:

“**Permanente.** El aprendizaje es más a largo plazo que a corto plazo, como por ejemplo utilizar un procesador de texto en una computadora. Un cambio que desaparece al cabo de unas horas no refleja un aprendizaje (por ejemplo, los efectos de la fatiga o de la ingesta de una sustancia tóxica).

⁷ Se considera a la enseñanza como un proceso de ayuda que se va ajustando en función de cómo ocurre el progreso en la actividad constructiva de los alumnos. Es decir, la enseñanza es un proceso que pretende apoyar o, si se prefiere el término andamiar el logro de aprendizajes significativos.

Cambio. El aprendizaje implica un cambio cognitivo que se refleja en un cambio de conducta, tal como de no saber a sí borrar una palabra con el procesador de textos. Si no hay cambio no hay aprendizaje.

Basado sobre la experiencia. El aprendizaje depende de la experiencia del aprendiz, tal como haberse leído el manual del usuario del procesador. Un cambio que ocurre sólo como consecuencia de un estado fisiológico estar cansado, un dolor de cabeza o tomar estupefacientes no es un ejemplo de aprendizaje. Más aún, no depende sólo de lo que haya hecho el aprendiz, sino de cómo ha interpretado lo ocurrido; es decir, depende de la experiencia personal del aprendiz” (Mayer, 2004: 3, 4).

Esta definición de aprendizaje es lo suficientemente amplia para incluir cualquier forma de aprendizaje, desde aprender a hablar cuando se es pequeño, a aprender a leer, escribir y calcular cuando se empieza la escuela, hasta aprender a relacionarse con los demás.⁸

3.1.2 Relación entre enseñanza-aprendizaje

La enseñanza pretende provocar aprendizajes significativos, para así favorecer los procesos de un mejor desarrollo; para ello se debe considerar las distintas dimensiones que lo facilitan a entender su relación, ya que se encuentran aunados por el tipo de características y fines que los persiguen.

⁸ El aprendizaje es un proceso mediante el cual un sujeto adquiere destrezas o habilidades prácticas, incorpora contenidos informativos o adopta nuevas estrategias de conocimiento y/o acción.

DIMENSIONES DE LA ENSEÑANZA		DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE	
DIMENSIÓN SOCIAL	Se refiere al trabajo docente como una actividad con una importante repercusión en la sociedad, ya que ésta le otorga un lugar y valor. También se asumen las raíces socioeconómicas y culturales tanto del maestro como de los grupos sociales con lo que trabaja.	DIMENSIÓN PERCEPTUAL	Modos como las personas asimilan la realidad, extraen la información del ambiente y adquieren el conocimiento.
DIMENSIÓN INSTITUCIONAL	Considera todas las relaciones laborales que el trabajo del maestro implica; el conjunto de aprendizajes que ha ido adquiriendo, a través de su paso por las instituciones en que se ha formado y donde ha trabajado, a partir de sus normas y usos.	DIMENSIÓN COGNITIVA	Abarca memorizar, organizar, resolver, decidir, expresar, procesar la información, percibir, pensar y resolver problemas, así como la forma en que el conocimiento se incorpora a la estructura cognoscitiva por repetición o significativamente.
DIMENSIÓN PERSONAL	Contempla al maestro como ser humano con una historia personal, una serie de capacidades y limitaciones (físicas e intelectuales), un conjunto de intereses y motivaciones, una experiencia particular a partir de su trayectoria biográfica familiar, cultural, escolar y profesional.	DIMENSIÓN AFECTIVA	Tiene que ver con las características personales y emocionales, los estilos afectivos de aprendizaje, las maneras de ser y de relacionarse, las actitudes.

<p>DIMENSIÓN VALORAL</p>	<p>Se refiere al conjunto de creencias, actitudes, convicciones e ideología que conforman el código valoral de cada maestro y a partir del cual su vida profesional tiene un determinado significado.</p>	<p>DIMENSIÓN SOCIAL</p>	<p>Implica saber convivir, socializar, trabajar en equipo. Es el ámbito de las relaciones con los demás, la capacidad de comunicarse y aportar, de escuchar a los demás y hacerse escuchar.</p>
<p>DIMENSIÓN INTERPERSONAL</p>	<p>Considera el tipo de relación que se establece entre: alumnos, maestros, padres de familia y otros. Es de gran importancia la colaboración o la rivalidad, el individualismo o la solidaridad, la sumisión o la confianza en sí mismo, el diálogo o la arbitrariedad, la autonomía o la dependencia que genera.</p>		
<p>DIMENSIÓN PEDAGÓGICA</p>	<p>Se refiere a la forma en que cada maestro concreta el proceso educativo, a partir del modelo pedagógico que ha ido interiorizando a lo largo de su profesión y de donde desprende el método didáctico que utiliza, la forma cómo organiza el trabajo con sus estudiantes, la forma de evaluación que emplea y la manera en que enfrenta los problemas académicos de los alumnos.</p>		

3.2 La cultura de los profesores

La cultura de la enseñanza se ha ampliado e impulsado con relevancia.

Su descripción se extendió a tres grandes ámbitos:

1. Las creencias que los profesores tienen sobre su forma de actuar y sus interacciones con otros colectivos;
2. Sus opiniones sobre los sistemas de recompensa profesional; y
3. El conocimiento de los profesores sobre su propio trabajo.

El contenido de la cultura de los profesores consiste en las actitudes, creencias, valores y hábitos que se comparten dentro de un determinado colectivo de profesores. Es fundamental lo que los profesores piensan, dicen y hacen. Por el contrario, la forma de las culturas de los profesores se basa en las relaciones que se establecen entre los profesores y en los sistemas de asociación que se derivan de ellas. El número de formas que puede adoptar la cultura de los profesores es menor que sus posibles contenidos, aunque su influencia es más determinante. Los cambios en las creencias, valores y actitudes dependen de las modificaciones que se hayan producido en las relaciones y asociaciones establecidas entre los profesores. En consecuencia, comprender las formas de la cultura de los profesores es comprender los límites y las posibilidades del desarrollo de los profesores y del cambio educativo.

“El trabajo de los profesores y su influencia en su desarrollo profesional son de suma importancia de tal manera que se describen en cinco formas de cultura”

(Marchesi, 200:163, 164):

1. **El individualismo.-** La cultura individualista es, posiblemente, la más enraizada entre los profesores. La estructura física de la escuela que separa a unos profesores de otros durante la mayor parte de la jornada escolar, el hecho de que cada profesor sea el responsable único del aprendizaje de su materia por un grupo de alumnos, y la ambigüedad que existe en relación con las funciones del profesor y con los métodos de enseñanza más adecuados, han desarrollado entre el profesor una actitud de defensa a ultranza de la autonomía docente y de recelo hacia la observación y el control de su práctica docente. El individualismo puede ser compatible con el intercambio de opiniones sobre los alumnos y sobre los materiales más adecuados para su utilización en el aula, pero no favorece la reflexión conjunta, la planificación y la revisión compartida del proceso de enseñanza que se desarrolla en las aulas. El individualismo, en la medida en que supone aislamiento y ausencia de trabajo en común, empobrece las relaciones entre los profesores. Pero también tiene elementos positivos. Permite mantener un juicio profesional propio basado en la competencia profesional. La superación del individualismo no debe suponer la anulación de la individualidad. El trabajo en equipo y la colaboración han de basarse en el respeto a la iniciativa y a la creatividad personal. De otra forma puede pasar de la melancolía del individualismo a la opresión de la conformidad.

2. **La balcanización.-** La cultura balcanizada se define por la existencia de grupos reducidos de profesores enfrentados entre sí. La división del currículo en áreas diferentes, la organización de los centros de departamentos y la mayor o menor valoración y prestigio de cada uno de ellos están en el origen

de esta situación. El elemento diferenciador no es el trabajo en pequeños grupos, lo que resulta necesario en muchas ocasiones, sino es la oposición entre distintos subgrupos en el mismo centro que impide un trabajo colectivo. En torno a intereses profesionales, al reparto de influencias y al poder dentro de la escuela se organizan los grupos de profesores con fuertes objetivos comunes y un estricto sentido de pertenencia al grupo. La organización del centro refleja los intereses contrapuestos que se mantienen inmutables a lo largo del tiempo. La solución, no es suprimir la estructura departamental de los centros sino diluir sus límites y favorecer que se creen nuevos subgrupos y formas más flexibles de organización. La cultura del mosaico móvil, sería el nuevo tipo de organización.

3. **La colegialidad artificial.**- El cambio hacia culturas más colaboradoras puede proceder desde el exterior, impuesto por la autoridad educativa, pero sin ser aceptado e impulsado por el equipo de profesores. Hay un mandato para elaborar proyectos comunes, para planificar el desarrollo del currículo, para evaluar el funcionamiento del centro e, incluso, para acordar planes de mejora. Se establece el tiempo de reunión y se abren posibilidades para solicitar el asesoramiento de profesores o inspectores expertos. Sin embargo, no se puede paralelamente un proceso de participación e interacción entre los profesores. Se celebran las reuniones en el momento y en el lugar determinado, pero no se produce una relación espontánea entre los profesores, en la que se intercambian puntos de vista de manera informal y en donde la relación personal envuelve la actividad productiva.

4. **La cultura de la colaboración.-** Este tipo de culturas no depende del mandato externo sino que se basan en las relaciones espontáneas entre los profesores. En ellas se produce un acuerdo básico en los objetivos y valores educativos aunque, al mismo tiempo, se respeta las opiniones discrepantes de sus miembros. La colaboración no se produce solamente en torno a la acción docente. Se extiende a los contactos informales, al tiempo de ocio, al interés de unos profesores por los otros. La cultura de colaboración se va construyendo lentamente y suele estar acompañado de tres condiciones: un coordinador competente para facilitar las relaciones en torno a un proyecto; un interés de los profesores por dedicar tiempo para el contacto con los otros; una valoración positiva del trabajo en grupo como medio para mejorar la enseñanza.

Culturas de colaboración y colegialidad artificial

Cultura de colaboración	Colegialidad artificial
Extendida en el tiempo y en el espacio	Limitada en el tiempo y en el espacio
Evolucionista	Impuesta
Natural	Forzada
Espontánea	Regulada
Impredecible	Predecible
Público mezclado con lo Privado	Público sobre impuesto a lo privado
Orientado al Desarrollo	Orientado a la aplicación
Femenino en estilo	Masculino en estilo

5. **El mosaico móvil.-** Las estructuras organizativas clásicas, basadas en la compartimentalización y en la jerarquización difícilmente pueden hacer frente con rapidez a las demandas de cambio continuo que se exige a las escuelas.

La cultura del mosaico móvil es, la que ofrece mayores posibilidades en una época caracterizada por la novedad y la incertidumbre. En este modelo la flexibilidad organizativa es el medio para conseguir una mayor participación y una mayor celeridad en las respuestas. Las relaciones son más fluidas, los sistemas de comunicación más plurales y las estructuras horizontales se entrecruzan con las más verticales y jerárquicas.

Existen diversos tipos de culturas entre los profesores en función de su edad, de su estilo de enseñanza, de su especialidad y de su nivel profesional. La presencia de alguna de ellas puede ser mayoritaria en un centro determinado la forma de relación de los profesores y las asociaciones que se producen entre ellos. La existencia de una cultura predominante no impide la presencia de otros subgrupos en el centro que mantienen otros tipos de relación. La cultura de un centro puede favorecer o limitar el desarrollo profesional de los profesores, sus condiciones de trabajo, el apoyo a la innovación, la adaptación a las demandas sociales y el trabajo en equipo.

3.3 La mejora profesional

La vida profesional de los docentes es, en general, muy dilatada. Muchos profesores superan los treinta años de dedicación a la docencia, en la mayoría de los casos sin interrupción. Durante todo este tiempo los profesores se enfrentan con reformas en la estructura del sistema educativo y en los programas de enseñanza, con cambios en los alumnos y en las condiciones de misma, con modificaciones en las demandas de la sociedad hacia su trabajo. Junto a estas transformaciones

también cambia la vida del profesor: su edad, sus experiencias, sus valores y actitudes, sus ilusiones, su situación personal. La biografía del docente se entrecruza con las transformaciones que se produce en la educación.

El desarrollo profesional está estrechamente vinculado a los objetivos que cada uno se plantea en su trabajo y a las expectativas que se poseen en cada época de la vida. La satisfacción que se encuentra un profesor en su tarea docente dependerá de las condiciones en las que realiza su trabajo y de las posibilidades que encuentra en el mismo en relación con sus objetivos y aspiraciones.

3.3.1 La innovación en el papel de los docentes

Progresivamente el papel de los docentes se ha ido modificando. Los cambios que se han producido en la sociedad y en los jóvenes junto con el aumento de la población escolar y la universalización de la enseñanza han conducido a redefinir el significado de la educación escolar y las tareas prioritarias que debe desarrollar el profesor. El papel tradicional del profesor respetado y valorado por los alumnos y por los padres, transmisor de los conocimientos específicos de su materia, y autoridad reconocida e insustituible para el aprendizaje de los alumnos ha ido desdibujándose y transformándose. La situación del sistema educativo en las sociedades modernas ha conducido a que se planteen distintas demandas que afectan de forma directa a las funciones que el profesor ha de desarrollar.

Una cultura de la negociación. Los profesores han de desarrollar estilos de enseñanza más participativos que permitan a los alumnos sentirse implicados en el

proceso de aprendizaje y encontrar un mayor significado a lo que aprenden. Al mismo tiempo las normas de convivencia y el ambiente educativo que se pretende crear en la escuela han de contar con la implicación activa de los alumnos.

Una enseñanza para todos los alumnos. Cabe recordar que actualmente se sigue teniendo en las instituciones, alumnos más heterogéneos que en el pasado, es decir no todos traen la misma línea de aprendizaje.

Esta situación, expresión de una mayor equidad en la distribución de los bienes educativos, es la principal dificultad a la que los profesores deben enfrentarse. Para ello deben otorgar una mayor importancia a la *organización de las actividades de la clase, al diseño de las programaciones* que respondan a la variedad de situaciones que existen en el aula, a los métodos más activos que faciliten la participación de los alumnos y a la búsqueda de situaciones de aprendizaje que sean significativas.

Una mayor participación en los proyectos del centro. “La escuela es una institución social con finalidades propias que no pueden reducirse a la suma del trabajo individual de los profesores en su aula ni a los procesos de coordinación de su labor” **(Marchesi, 2000:147)**. Las escuelas han de elaborar proyectos nuevos, capaces de apoyar y cohesionar la tarea de los docentes.

Las escuelas además, han de mantener relaciones con su entorno social con el fin de promover experiencias enriquecedoras para los alumnos, y conseguir la colaboración de asociaciones de grupos de ciudadanos interesados en la educación para ampliar su oferta educativa, e acrecentar su calidad de educación, para así, obtener mayores beneficios a corto plazo.

Los profesores han de cooperar en la construcción de estos proyectos y en el establecimiento de redes de intercambio. La función del profesor no se define exclusivamente por su labor en el aula, sino que debe ampliarse a mejorar el funcionamiento de la escuela y a desarrollar relaciones con otras instituciones por medio de gestiones y apoyo de las autoridades competentes.

Una enseñanza abierta al exterior de la escuela. La importancia que se otorgaba a la escuela y al profesor para la adquisición de conocimientos por parte del alumno se ha ido reduciendo. El tiempo no escolar es también un tiempo lleno de información y de posibilidades de aprendizaje, aunque de forma más difusa e informal.

“El profesor está perdiendo el monopolio de la información y el control del proceso de aprendizaje” (Díaz, 2004:98). La información externa que recibe el alumno puede enriquecer sus aprendizajes, pero puede también desorientarle por su exhaustividad y ausencia de organización. La función del profesor no es competir con esta información sino ayudar a los estudiantes a ser selectivos, a comprobar el significado de lo que reciben y a que elaboren con mayor profundidad y coherencia interna los datos de la realidad.

En síntesis las nuevas demandas hacia la educación modifican las funciones. El profesor pierde una situación estable, organizada y asumida por la mayoría de la sociedad y debe enfrentarse a una cultura de aprendizaje más amplia, cambiante y con límites menos precisos. Antes era casi el único responsable de la enseñanza.

Ahora debe compartir su función y conseguir que su trabajo se desarrolle a través de sistemas más participativos y abiertos.⁹

3.3.2 El perfil deseable del profesor

Es conveniente conocer los roles predominantes y aquellos considerados menos atractivos que funcionan en el esquema de interacción de una institución como datos significativos del contexto, de tal forma es que cada profesor desempeñe el rol que más le vaya a su carácter, a su modo de entender la educación o a la influencia más o menos poderosa de las modas dominantes.

Los roles que a continuación se describe son los que están presentes en nuestra cultura, unas veces porque son los que se desarrollan con más facilidad, otras porque son los roles que espera y demanda la sociedad y, en definitiva, porque son los que definen el perfil deseado del profesor.

- El profesor como transmisor de conocimientos. Rol estándar, hace referencia a la función primaria del profesor como transmisor de conocimientos, el profesor se convierte así en el intermediario entre la cultura de un país y las nuevas generaciones, es el responsable de que éstas entiendan y aprendan la forma de vida, las normas de funcionamiento social y la historia del país en el que les ha tocado vivir. Este rol es asumido sin dificultad por la gran mayoría del profesorado para el que, en general, se siente competente. Por otra parte, es el rol para el que prepara la universidad y la formación inicial.

⁹ Estas nuevas condiciones subrayan la necesidad de que los profesores estén más comprometidos en la reflexión sobre los objetivos e inciden, también, en la configuración de su desarrollo profesional.

- El profesor como organizador del aprendizaje. Se entiende que el profesor no sólo debe impartir conocimientos, sino que debe hacerlo de forma planificada. Otro aspecto que condiciona y define este rol son las decisiones curriculares que, como criterios, definen el propio centro ya sea a través de los equipos docentes ya sea a través de los departamentos. Me refiero al rol planificador que implica enseñar teniendo en cuenta un proceso que hace referencia a selección de contenidos, a definición de estrategias o métodos, a fijación de tiempos y espacios y concreción de criterios de evaluación y de calidad, a dinámicas de interacción, etc.
- El profesor como miembro de un equipo integrado en un proyecto colaborativo. Hoy no se entiende la enseñanza en los niveles de primaria y secundaria sino como un proyecto integrado mediante el cual se imparte el conocimiento de forma articulada. El alumno, hasta que no comienza a independizarse intelectualmente, más o menos hacia los dieciséis o dieciocho años, no tiene la capacidad para entender el mundo de forma desarticulada, solo puede comprenderlo de forma global. Este principio que generalmente nadie discute pero que casi todo el mundo ignora, sobre todo en la secundaria, exige al profesorado asumir el rol de vinculador del individuo al grupo.
- El profesor como responsable de la socialización secundaria. El rol que se desprende de esta demanda o expectativa social hace referencia a la función de educar que a todo profesor se le exige hoy en día. El profesor y la escuela asumen cierta parcela de la responsabilidad compartida con los padres de

influir en el alumno para que asuma ciertos patrones de comportamiento social que implican normas, valores, principios estilos de vida, etc. Este rol se desarrolla desde el puro discurso verbal integrado en la instrucción y desde el ejemplo implícito en el comportamiento del profesor. La palabra y el ejemplo son en la educación recursos interdependientes de forma que no puede entenderse uno sin el otro, disociados pierden su poder de convicción.

- El profesor como responsable de la orientación académica profesional. Uno de los fines prioritarios, cuando se habla de objetivos de la educación, es preparar al ciudadano para integrarse en la sociedad como miembro productivo, es decir, como trabajador. Las dificultades que hoy en día encuentran los jóvenes para insertarse en el tejido laboral esta provocando una demanda social de orientación y asesoramiento desde la escuela.
- El profesor como impulsor de un comportamiento deseado o como agente reformador de un comportamiento no deseado. Este conjunto de responsabilidades que la sociedad demanda del centro y por tanto de los profesores hacen referencia al rol del adulto como persona madura que educa; es decir, conduce a los educandos por el camino no deseado, imponiendo límites, sancionando conductas indeseables, provocando frustración, exigiendo trabajo. Este rol de adulto es uno de los roles más conflictivos y más cuestionado tanto por los profesores en los centros educativos como por los propios padres de los alumnos en el ámbito familiar.

No cabe duda que todavía hay más roles que la sociedad y el mismo estado demanda de los profesores. La fijación en estos seis, es por considerarlos los más habituales y los que mejor responden a las expectativas

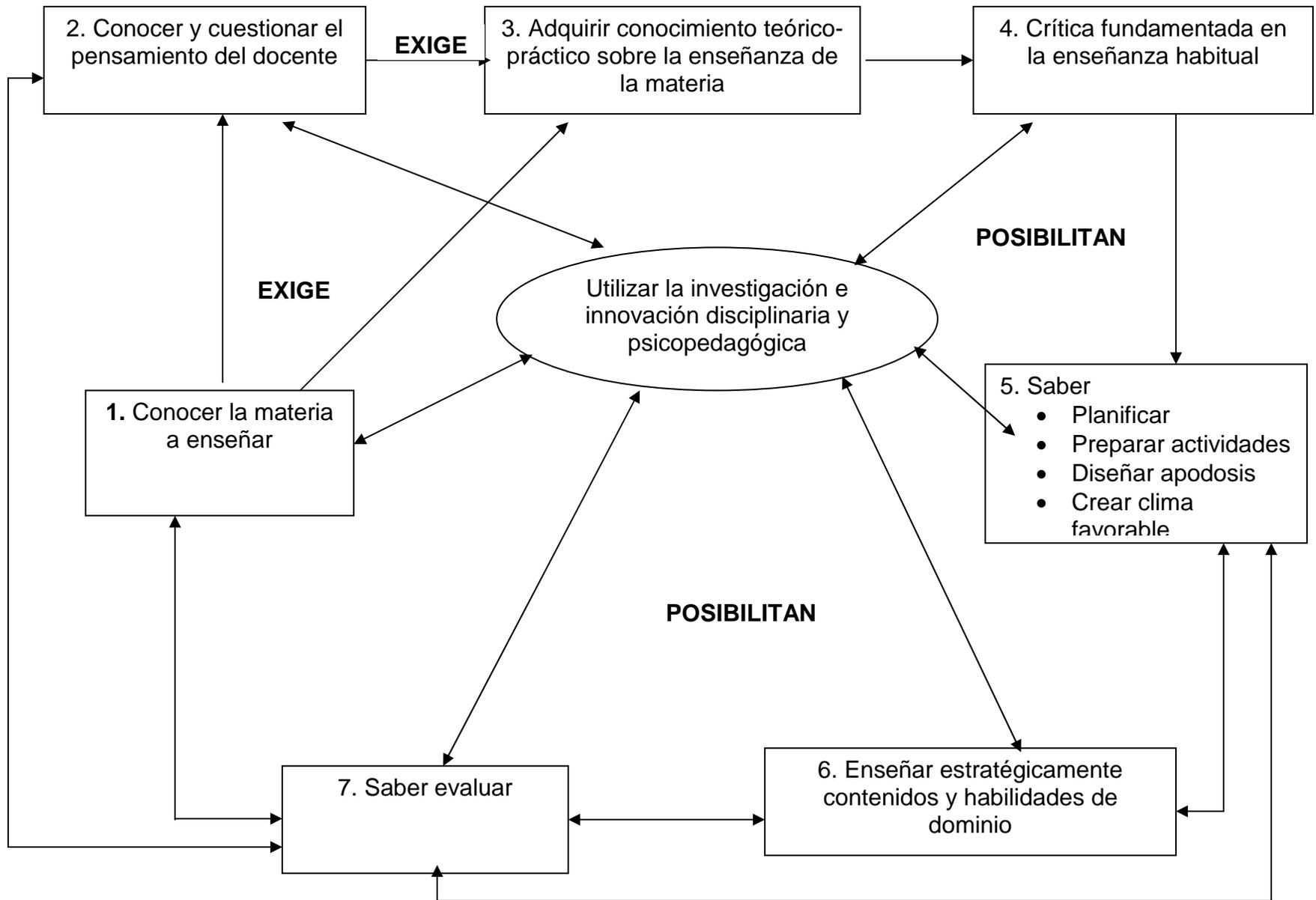
de las familias y por tanto a su concepto de calidad de la educación. Su presencia o ausencia son indicadores de buena o mala enseñanza.

Funciones que revelan el nivel de madurez alcanzado por cada profesor en su recorrido profesional:

- Planificar y organizar su trabajo en función de objetivos e indicadores de calidad.
- Tomar decisiones sobre contenidos de aprendizaje. Todo profesor adapta la propuesta institucional a su propia visión de la materia que enseña.
- Tomar decisiones sobre estrategias y tácticas de enseñanza que facilitan al profesor una mejor y más eficaz transmisión de conocimientos.
- Determinar los métodos y procedimientos para que el alumno vaya descubriendo los caminos complejos del aprendizaje.
- Comunicarse oralmente con los alumnos expresando ideas y transmitiendo instrucciones con claridad y corrección lingüística.
- Informar y hacer presentaciones orales con entusiasmo, convencimiento y persuasión de forma que atraiga la atención de los alumnos y les despierte interés por el mensaje que transmite.
- Comunicar y expresar correctamente y convincentemente por escrito la información que se desea transmitir.
- Tener iniciativa y capacidad de improvisación adaptando los programas a la dinámica vital del aula enormemente cambiante.

- Innovar generando y proporcionar enfoques nuevos tanto de sus materias como de las relaciones de éstas con los demás espacios del saber y de la cultura.
- Controlar y evaluar el proceso de aprendizaje mediante pruebas de control, trabajos y demás medios que le faciliten información sobre la consecución por cada alumno de los objetivos determinados.
- Liderar la interacción del aula estimulando e influyendo mediante valores, actitudes y ejemplos que comuniquen una visión y una concepción coherente de la vida.
- Desarrollar sus capacidades afectivas, expresando su consideración por los sentimientos de los alumnos, no mostrándose pasivo ante sus problemas personales y dificultades en el aprendizaje.
- Observar y diagnosticar los problemas y conflictos que se generan en la interacción del aula.
- Controlar el proceso de interacción que hace referencia a la disciplina y convivencia en el aula y en el resto del edificio.
- Tolerar los ritmos de estrés que provocan las relaciones estrechas no solo a nivel horizontal, entre compañeros sino a nivel vertical con los directivos y con los alumnos.

¿Qué han de saber y saber hacer los profesores? Cuadro tomado de (Díaz, 2004:5)



Así la identificación de las expectativas de los alumnos respecto a los profesores es:

- Claridad en las explicaciones. Los profesores se comunican bien y dicen lo que quieren decir de forma que son comprendidos por la mayor parte de los alumnos.
- Entusiasmo en su trabajo. Los profesores son capaces de entusiasmarse y transmitir su entusiasmo a los alumnos.
- Motivación. Consideran buenos profesores a aquellos que son capaces de valorar el trabajo de sus alumnos y manifestar altas expectativas sobre ellos.
- Interacción. Son mejores profesores los que se relacionan bien con los alumnos y son capaces de interesarse por su problemática personal.
- Autoridad. Los alumnos valoran más a los profesores que, sin ser inflexibles y lejanos, son capaces de controlar la dinámica interna del aula de modo que pueden llegar a crear un clima de trabajo ordenado mediante el ejercicio de una autoridad responsable.

No es frecuente encontrar profesores que posean las cinco características al mismo tiempo, pero está claro que un centro que cuente con profesores con estos perfiles posee el capital simbólico del éxito.

3.3.3 Características más relevantes del profesor

Son rasgos que han de valorarse de forma integrada, ya que todos ellos interactúan en la práctica y se van desarrollando y complementando a lo largo de la vida profesional del docente.

1. *El compromiso: la fuerza motriz.*- El compromiso con su trabajo es la característica que hace posible las demás cualidades. La voluntad de ayudar a sus alumnos conduce a los profesores a buscar métodos de enseñanza más efectivos y adaptados a las posibilidades de sus alumnos, incluso cuando éstos tienen actitudes negativas hacia el estudio.
2. *El afecto hacia los alumnos.*- Los sentimientos de afecto entre el enseñante y sus alumnos contribuyen a crear una actitud positiva hacia el aprendizaje. Los buenos profesores tratan de comunicar entusiasmo hacia los estudiantes. La paciencia, la perseverancia, el apoyo a la autoestima de los alumnos y el sentido del humor son otras de las características apuntadas en las distintas intervenciones que están presentes cuando existe una relación de respeto y de empatía con los estudiantes.
3. *El conocimiento de la didáctica específica de la materia enseñada: el oficio del profesor.*- En la clase los buenos enseñantes conocen su materia y saben enseñarla. No es sólo conocimientos del currículo por una parte y didáctica por otra, sino es más bien el punto de encuentro entre el currículo y la instrucción. Los buenos profesores son capaces de seleccionar aquellos conceptos o informaciones que son más relevantes y hacen más sencillo su aprendizaje por sus alumnos. A lo largo de su experiencia han desarrollado

trucos y un amplio repertorio de tácticas metodológicas que ponen de manifiesto su conocimiento pedagógico de su materia.

4. *El dominio de múltiples modelos de enseñanza y aprendizaje.*- La calidad del profesor no se agota en el conocimiento y utilización de un conjunto de métodos de enseñanza relacionados con una materia específica. Un buen docente es aquel que dispone de varios modelos de enseñanza y que emplea en cada momento aquellos que son más apropiados para determinados alumnos o para conseguir determinados tipos de aprendizaje. La flexibilidad, la capacidad de combinar el trabajo individual del alumno, el trabajo en grupo y la exposición del profesor, y la habilidad para resolver situaciones imprevistas son rasgos específicos del profesor competente.
5. *La reflexión.*- El buen profesor es el que reflexiona en su práctica y sobre su práctica, y puede desarrollar sus propias teorías y no sólo aplicar las que otros han elaborado. La capacidad de análisis de un docente de calidad le permite comprender el contexto de enseñanza en el que se encuentra y adaptar de forma permanente sus estrategias didácticas. Estos profesores no tienen dificultades para incorporarse a procesos de cambio a largo plazo, aunque son conscientes de los problemas que se plantean.
6. *El intercambio de ideas y el trabajo en equipo.*- No es posible estar aislado, no hablar con los compañeros, no participar en actividades comunes y al mismo tiempo ser un buen profesor. El desarrollo de la competencia profesional del docente se basa en el intercambio de iniciativas y de estrategias docentes con los compañeros. Unas veces se producen en cursos de formación estructurados, en los que se discuten las experiencias y proyectos de cada

uno. Otras, tal vez las más numerosas, son conversaciones informales en las que comentan las vivencias propias, los aciertos, los errores y las nuevas iniciativas, lo que permite aumentar los conocimientos y estrechar las relaciones personales.

Junto con el intercambio de ideas, la mayoría de los profesores consideran que el trabajo en equipo es uno de los aspectos más importantes de las funciones actuales de los profesores. Un trabajo en grupo para elaborar el proyecto de la escuela, la programación del área, la atención a los alumnos, el desarrollo de la innovación. El trabajo en equipo abre la posibilidad de una reflexión compartida sobre los problemas de la escuela y contribuye a reforzar la cohesión entre los compañeros.

Los buenos profesores, se manifiestan con más claridad en aquellas escuelas que tienen las condiciones para apoyar el esfuerzo de cada profesor y crear un ambiente de trabajo en equipo. Estas presentan un conjunto de rasgos específicos: un proyecto compartido, una organización flexible de la enseñanza y del aprendizaje de los alumnos, un liderazgo dinámico, una apertura a la comunidad, una cultura entre los profesores en la que se valora el esfuerzo para conseguir unos objetivos comunes, por ello:

Un profesor constructivista cuadro tomado de **(Díaz, 2004:09)**.

- Es un mediador entre el conocimiento y el aprendizaje de sus alumnos: comparte experiencias y saberes en un proceso de negociación o construcción conjunta (co- construcción) del conocimiento
- Es un profesional reflexivo que piensa críticamente su práctica, toma de decisiones y soluciona problemas pertinentes al contexto de su clase.
- Toma conciencia y analiza críticamente sus propias ideas y creencias acerca de la enseñanza y el aprendizaje, y está dispuesto al cambio.
- Promueve aprendizajes significativos, que contenga sentido y sean funcionales para los alumnos.
- Presta una ayuda pedagógica ajustada a la diversidad de necesidades, intereses y situaciones en que se involucran sus alumnos.
- Establece como meta la autonomía y auto dirección del alumno, la cual apoya en un proceso gradual de transferencia de la responsabilidad y del control de los aprendizajes.

Profesores y escuelas no están aislados de la política que desarrollan las administraciones educativas: autonomía, valoración e incentivos profesionales, condiciones de trabajo, tiempo disponible, recursos, formación, currículo, evaluación. La calidad de los profesores depende, del profesor individual, de la escuela individual y de la política educativa concreta.

Un escuela de calidad es aquella que potencia el desarrollo de las capacidades cognitivas, sociales, afectivas, estéticas y morales de los alumnos, contribuye a la participación y a la satisfacción de la comunidad educativa, promueve el desarrollo profesional de los docentes e influye con su oferta educativa en su entorno social. Un centro educativo de calidad tiene en cuenta las características de sus alumnos y de su medio social. Un sistema educativo de calidad favorece el funcionamiento de este tipo de centros y apoya especialmente a aquellos que escolarizan a alumnos con necesidades educativas especiales o están situados en zona social o culturalmente favorecidas.

3.4 Las condiciones de trabajo

El contexto en que los profesores realizan su trabajo tiene una enorme importancia en su motivación y satisfacción profesional. Ya que de eso depende su formación y eficacia en sus actividades cotidianas de una manera armónica y de respeto. Las posibilidades que encuentran en su centro para realizar su función docente pueden agruparse en dos categorías principales:

- Aquellas que se refieren a los medios que están su disposición y
- Aquellas otras más relacionadas con un ambiente de estímulo y apoyo.

Los medios para realizar su trabajo son muy variados. Se incluyen el espacio, el número de alumnos en el aula, la existencia de materiales didácticos, las características del lugar de reunión o para el trabajo individual, la limpieza y el orden en el centro, el tiempo disponible.

Todas estas condiciones, en la medida en que la mayoría de ellas sean positivas, contribuyen a crear un ambiente de estímulo y de mayor satisfacción profesional. El profesor percibe, cuando se dan estas características, que hay una mayor valoración de su profesión y de su trabajo, lo que normalmente redundará en mayor dedicación y esfuerzo ante las posibilidades que se puedan presentar.

Los avances tecnológicos e informáticos, los cambios en los materiales curriculares y a la mayor importancia de los medios de comunicación audiovisuales hacen necesario que los profesores puedan utilizarlos con comodidad para realizar mejor su tarea de enseñanza. Esta conciencia de su importancia, cuando se une a la dificultad de utilización por la limitación de medios en la institución, genera malestar y frustración en aquellos profesores con mayor interés en actualizar sus medios didácticos.

El ambiente de estímulo que encuentra el profesor en el centro entre sus compañeros constituye otra de las dimensiones fundamentales que influyen en su satisfacción profesional.

El papel del coordinador y del jefe de estudios tiene una especial relevancia. Su actitud de apoyo a las iniciativas del profesorado y su esfuerzo para proporcionar mejores condiciones de trabajo, para establecer vías fluidas de comunicación y participación, y para resolver los problemas que los profesores pueden encontrar, es central para crear este clima. La presencia de un coordinador capaz de construir y cohesionar supone un importante respaldo al desarrollo profesional de los profesores.

3.5 La formación de los profesores y la competencia profesional

La tarea de enseñar supone un aprendizaje permanente. Los cambios en las condiciones sociales, en las actitudes de los alumnos, en la extensión de la enseñanza, en el desarrollo científico y técnico plantean, a su vez, modificaciones continuas en la manera de organizar el proceso de enseñanza y aprendizaje en la escuela. La formación permanente es la respuesta necesaria a estos cambios. Sólo en esta dinámica de aprendizaje el profesor acrecentará la competencia profesional que le permitirá enfrentarse con éxito a las distintas situaciones de aprendizaje. La formación asegura la competencia que conduce, a su vez, a la seguridad y a la satisfacción, misma que beneficiara y ayudara a acrecentar los saberes del conocimiento, que día a día se van modificando con mayor rapidez.

Los programas de formación permanente deben tener como objetivo la preparación de los profesores para realizar todas sus funciones. El profesor tiene que rediseñar las situaciones de aprendizaje en el aula de acuerdo con los esquemas previos de sus alumnos. Ser capaz de organizar el trabajo en el aula para que exista un clima tranquilo y participativo, evaluar y orientar a sus alumnos, colaborar en el funcionamiento del centro y actualizar su preparación sobre su área de conocimiento y sobre su práctica pedagógica.

Las estrategias de formación que se utilizan han de partir de la situación real en la que se encuentra el profesor y tener en cuenta las funciones que debe desarrollar y el modelo de competencia profesional al que se aspira. Estas “estrategias tienen más posibilidades de modificar la práctica de los profesores si presentan las siguientes características” **(Delors, 1997:163)**:

- parten de las necesidades y preocupaciones de los profesores;
- se relacionan los nuevos planteamientos con el conocimiento previo del profesor;
- es posible discutir las nuevas ideas en grupo;
- existe un proceso de práctica seguido de evaluación, reflexión y nueva práctica;
- se utilizan distintos enfoques, entre los que ocupa un papel importante la observación del trabajo de profesores competentes y la evaluación de la propia práctica;
- se aprende a través de la reflexión y la solución de problemas;
- se relaciona la formación de los profesores con el progreso de sus escuelas y con el tipo de cultura que es dominante en ellas.

La competencia de los profesores no está separada de otras dimensiones de su desarrollo profesional.

En términos generales la calidad de la enseñanza depende de la formación continua del profesorado como de la formación inicial. La formación continua no debe desarrollarse necesariamente solo en el marco del sistema educativo: un periodo de trabajo o de estudio en el sector económico también puede ser provechoso, contribuyendo a acercar entre sí el saber y la técnica.

De tal forma que el mundo en su conjunto está evolucionando hoy tan rápidamente que el docente, debe admitir que su formación inicial no les bastará ya para el resto de su vida. A lo largo de su existencia, tendrán que perfeccionar sus conocimientos y técnicas.

Para ello es importante saber que las **competencias docentes** son la forma práctica en que se articula el conjunto de conocimientos, creencias, capacidades, habilidades, actitudes, valores y estrategias que posee un docente y que determina el modo y los resultados de sus intervenciones psicopedagógicas.

Es de uso cotidiano entender el término competencias como un sinónimo de concurso para identificar quién gana por ser más rápido, más fuerte o más hábil. Sin embargo, en el contexto educativo y profesional se identifica a una persona competente por su capacidad para enfrentar con éxito su tarea y establecer relaciones armónicas con los demás.

Un modelo basado en el desarrollo de competencias requiere docentes:

- Que comprendan y respeten las necesidades y características de sus estudiantes.
- Que tengan una concepción integral del aprendizaje, la enseñanza y la evaluación.
- Que reflexionen sobre su propio quehacer educativo.

Las competencias docentes están organizadas en seis ejes que representan diversos aspectos para describir y evaluar la función docente:



- *Saberes Pedagógicos*: busca recuperar aquellos conocimientos y habilidades que integran el currículo. Aborda áreas de desarrollo personal y desempeño profesional relacionadas con el conocimiento de sí mismo, las relaciones con el entorno, el uso y aprovechamiento de la tecnología en el contexto escolar.
- *Organización de la enseñanza*: se refiere a partir de las necesidades de aprendizaje de cada grupo para establecer los elementos que deben considerarse al diseñar la planeación y sus estrategias, así como el proceso de evaluación que se lleva a cabo durante el ciclo escolar.
- *Comunicación*: considera los procesos de escuchar, expresar, leer y escribir que se utilizan cotidianamente. Este eje también aborda aspectos relacionados con las expresiones artísticas y la forma en que se aprovechan para establecer ambientes de confianza, desarrollar la imaginación y la creatividad.
- *Interacción social*: integra elementos de convivencia con los miembros de la comunidad educativa interna o externa, a través del diálogo y el respeto con el fin de evitar conflictos. Un elemento de gran importancia en este eje, es el reconocimiento y el aprovechamiento de la diversidad cultural como ventaja pedagógica.
- *Intervención psicopedagógica*: analiza las acciones intencionadas del docente que permiten promover aprendizajes significativos. Estas intervenciones parten del reconocimiento de los intereses y necesidades de los alumnos para permitir el desarrollo de diversas estrategias.

- *Desarrollo profesional*: considera diversos elementos que intervienen durante el proceso de formación, el mejoramiento continuo de la práctica profesional y la actualización permanente. También aborda aquellas situaciones relacionadas con la trascendencia de la labor educativa y los procesos de reflexión sobre cómo se aprende.

Estos seis ejes se subdividen en categorías que agrupan ciertas competencias y sus indicadores, que sirven para identificar logros y aspectos que requieran mejorarse para llevar a cabo la tarea educativa, por ejemplo:

COMPETENCIA:

Diagnóstico y considero las necesidades de aprendizaje de mi grupo con el fin de diseñar estrategias didácticas flexibles y pertinentes.

INDICADORES:

- Identifico los conocimientos previos y las diversas manifestaciones culturales en mi grupo.
- Identifico las necesidades de aprendizaje y desarrollo de mis estudiantes.
- Jerarquizo las necesidades de aprendizaje de mi grupo.
- Selecciono las competencias a desarrollar en mis alumnas/os en función de sus necesidades de aprendizaje.
- Organizo mi trabajo para atender las necesidades de aprendizaje de mis alumnas/os.

COMPETENCIA:

Diseño y utilizo recursos en los que los alumnos y alumnas actúan sobre el objeto de conocimiento.

INDICADORES:

- Preveo el uso de materiales que posibiliten la construcción de aprendizajes.
- Propongo el uso de materiales que permita al estudiante poner en juego sus conocimientos previos.

- Planteo actividades donde las alumnas/os contraste sus descubrimientos con sus experiencias.
- Diseño actividades de manipulación de objetos, de resolución de problemas, así como de indagación.
- Organizo la creación y utilización de espacios de indagación con materiales diversos: Biblioteca, hemeroteca, museo, laboratorio.
- Diseño actividades que permitan a mis alumnas/os interactuar con los objetos y lugares del entorno.
- Respeto los tiempos y espacios que mis alumnas/os requieren para aprender, al manipular objetos.

COMPETENCIA:

Ajusto mi planeación y mi práctica cotidiana a partir del seguimiento sistemático del desarrollo de competencias de mi grupo.

Reviso los ejercicios de mi grupo y registro sus logros.

INDICADORES:

- Registro periódicamente los acontecimientos más importantes de la clase en un diario, bitácora o cuaderno.
- Organizo los diversos documentos que se producen en mi tarea docente (registros, tareas, informes, listas, cuadernos, recados).
- Considero los resultados obtenidos en el trabajo con mi grupo para realizar ajustes en mi planeación semanal, mensual, bimestral, semestral o anual.

COMPETENCIA:

Autoevaluó mi acción docente en un proceso permanente y sistemático que permita reconocer y transformar mi práctica educativa.

INDICADORES:

- Evaluó permanentemente mi labor docente a través de distintos instrumentos (indicadores de autoevaluación, bitácoras, logros y opiniones de los estudiantes).
- Reflexiono sobre los resultados de mi evaluación y la comparto con mis colegas.
- Modifico mi práctica docente considerando los resultados del proceso de evaluación.

Estos ejemplos de aplicación por competencias, ayudarán a establecer indicadores que permitan conocer y mejorar el trabajo continuo del docente.

La finalidad de este capítulo es comprender la relación del proceso enseñanza-aprendizaje, así como también la función del docente enfocada en la búsqueda de una mejora continua, que lo llevara a innovar su práctica, en tal forma que para ello se encuentran alternativas sobre como desempeñar su función frente a la institución pero sobre todo como abordar sus necesidades en un crecimiento amplio y productivo, a su vez hay que reconocerlo como gran artífice de la enseñanza, siendo una labor que se enfrenta de forma acelerada a exigencias sociales, a quienes se atribuyen una gran responsabilidad en el éxito o fracaso de los alumnos. Sin embargo, esta no se acompaña en muchas ocasiones del apoyo y los medios necesarios para llevarla a cabo: equipamiento, materiales para la enseñanza, espacios, formación, incentivos profesionales, etc.

Por tal razón es pertinente que el docente adopte estas sugerencias para elevar su productividad, tanto personal como profesional, de competencias que promuevan el aprendizaje significativo.

**Capítulo 4. La función del
administrador educativo para contribuir
en la calidad docente.**

La enseñanza ejerce una influencia significativa, pues los profesores, individualmente y como colectivo, tiene una gran capacidad de impacto y, por ende, una gran responsabilidad en la formación y desarrollo de los estudiantes.

Enseñar es una actividad compleja en la que intervienen multitud de variables para su desempeño a lo cual el administrador educativo es un elemento relevante dentro de la docencia, también por si mismo, pues se encarga como dice su nombre de administrar una institución desde su planeación, organización, dirección, control, reingeniería, tanto en funciones de decisión y asesoramiento.

Siendo una pieza fundamental en la educación (pública y privada) de nuestro país, donde se puede destacar por su buena dirección para cumplir los objetivos deseados a resultados importantes, que llevarán una visión y misión con éxito. “Está gobernado por un código postal de ética que pone la búsqueda del nuevo conocimiento y del servicio a los estudiantes, para el aumento personal” **(Campbell, 1973:17).**

En este caso el análisis se centra en la contribución del Administrador Educativo para elevar la calidad docente, pues no hay que dejar de lado que la educación es primordial en cada individuo sobre todo en un país que día a día se preparan a alumnos con ciertos criterios que no son sólo responsabilidad de los docentes, por ello hay que reflexionar acerca de la tendencia a culpabilizar a los profesores de todos los males del sistema educativo porque quizá todos seamos, al fin, responsables del modo en que se ejerce la docencia.

Por ello *La calidad de la enseñanza* se concibe como el proceso de optimación permanente de la actividad del profesor que promueve y desarrolla el aprendizaje formativo del alumno. En este contexto hay que situar el trabajo del profesor, actor

fundamental en el cambio educativo, que debe adaptar sus tareas y su dedicación a las nuevas concepciones sobre el funcionamiento de la escuela y sobre la organización del proceso de enseñanza.

La práctica docente es vista como una praxis social, objetiva e intencional en la que intervienen los significados, las percepciones y las acciones de los agentes implicados en el proceso-docentes, alumnos, autoridades educativas y padres de familia, así como los aspectos políticos – institucionales, administrativos y normativos que, según el proyecto educativo de cada país, delimitan la función del docente.

Este concepto de práctica docente les da cabida al maestro y al alumno en su papel de sujetos que intervienen e interactúan en el proceso educativo, y no sólo como insumos o productos del mismo. Como sujetos que participan en el proceso, los docentes no sólo son responsables de llevarlo a cabo, sino que son también artífices del mismo. Cada docente tiene en sus manos la posibilidad de recrear el proceso mediante la comunicación directa, cercana y profunda con los jóvenes que se encuentran en su salón de clases. Tiene también que dar un nuevo significado a su trabajo, de manera que pueda encontrar mayor satisfacción en el desempeño diario y mayor reconocimiento por los saberes adquiridos.

La práctica docente contiene múltiples relaciones:

La docencia implica la relación entre personas. La relación educativa con los alumnos es el vínculo fundamental alrededor del cual se establecen otros vínculos con otras personas: los padres de familia, los demás profesores, las autoridades escolares, la comunidad.

Profesores y alumnos se relacionan con un saber colectivo culturalmente organizado que la escuela, como institución, propone para el desarrollo de las nuevas generaciones, a través de una intervención sistemática y planificada.

La función del maestro está también estrechamente vinculada a todos los aspectos de la vida humana que van conformando la marcha de la sociedad. La tarea del maestro se desarrolla siempre en un tiempo y un lugar determinados en los que entra en relación con los procesos económicos, políticos y culturales más amplios que forman el contexto de su trabajo y le plantean distintos desafíos.

El quehacer del maestro se desarrolla en un marco institucional, lo que genera también múltiples relaciones. La escuela es, de hecho, el lugar privilegiado de la formación permanente del maestro una vez que ha concluido sus estudios; el marco normativo y administrativo que regula el sistema educativo en su conjunto se recrea también, en última instancia, desde la escuela. El maestro es además trabajador agremiado, lo que supone que, como parte de su actividad profesional, participe en organizaciones sindicales en las que se negocian sus condiciones laborales.

Es así que el trabajo del maestro está intrínsecamente conectado con un conjunto de valores tanto personales y sociales como institucionales, ya que la educación como proceso intencional de formación de personas lleva siempre implícita una orientación hacia el logro de determinados propósitos, a través de los cuales se pretende apuntar la formación de un determinado tipo de hombre y construir un determinado modelo de sociedad.

De la docencia debe derivar el estímulo para que la modernización del sistema educativo, de las instituciones de educación superior y de las currículas, realmente se traduzcan en cambios de los procedimientos para enseñar, de los estilos para

aprender y en general en la mejor y de la más amplia disposición de los docentes para innovar sus procedimientos y lograr la mejoría objetiva, de los aprendizajes.

Principalmente para su función se puede apoyar con la participación del Administrador Educativo, el cual puede colaborar en elaborar estrategias de apoyo al docente como un modo de intervenir para evitar el declive invariable de la calidad profesional y de las condiciones de trabajo, tanto en vinculaciones de la universidad con la empresa, de la tecnología con la educación, de la vida social con los sistemas de enseñanza. Tareas todas que importan de manera directa al Administrador Educativo.

Ocupándose como lo menciona Campbell de “los ajustes de organización, el cual participa dentro de las tres importantes actividades escolares, como son: la investigación, extensión, difusión” **(Campbell, 1973:3)**.

Su tarea principal es apoyar al profesor a que sea más práctico como enseñante y contribuir a su bienestar.

Fomentar una excelente comunicación y compañerismo, generando proyectos concretos que contribuyan al crecimiento personal o profesional del docente, y con la participación de este, al proceso de enseñanza-aprendizaje, y al desarrollo de proyectos de vinculación de las instituciones educativas con el entorno social. “El foco principal de una institución está en el nivel del estudiante referido en gran parte a la preparación de profesores” **(Campbell, 1973:16)**. Un profesor optimista, confiado y relajado será capaz de transmitir ese bienestar a sus alumnos y de preparar con ánimo sus clases.

Todo ello con la finalidad de no vivir de acuerdo a los resultados inmediatos, sino prever todas las consecuencias de las acciones tomadas, estableciendo su

visión, su misión y sus metas de manera cuidadosa, y luego buscar inteligentemente los medios para lograrlas.

Pero también es importante el apoyo en el uso de la tecnología avanzada, y así se dedique el docente a aspectos más creativos y estratégicos, manteniendo líneas amplias de información actual y precisa del entorno, sin olvidar la actualización continua.

El docente necesita variados aspectos para desempeñar sus funciones tanto personales como académicas, en la que se integran necesidades de formación y actualización, partiendo de estas necesidades el Administrador Educativo puede diseñar alternativas tales como proporcionar cursos internos y externos que permitan un retroalimentación suficiente y complementaria para hacer frente a los desafíos de la sociedad requerida, estos cursos, talleres, seminarios, le permitirán entender y ampliar su confianza y compromiso frente a las competencias profesionales. Con ello proporcionar al alumno las herramientas en actividades productivas de motivación y superación personal para una calidad total.

Conclusiones

La calidad es una tendencia que se ha venido mejorando día a día, pues en la actualidad se hace notar con mayor empuje en la sociedad, ya que incluye temas como son la planeación, dirección, control, evaluación, procesos que se deben perfeccionar para satisfacer las necesidades del cliente o usuario.

Es interesante conocerla adentrarse en lo que en realidad significa, ya que diversos autores precursores y promotores de ella, han modificado su perspectiva pero al final llegan a la misma conclusión: satisfacción del usuario o cliente, quien en conclusión es la esencia principal para su desarrollo, Deming- mantiene la definición de calidad como adecuación al objetivo, Ishikawa- se le conoció mejor por sus contribuciones a la gestión en la calidad a través del control estadístico de la calidad, Juran- la calidad como la adecuación al uso, Crosby- como en conformidad con las necesidades, Feigenbaum- se dio a conocer por su trabajo en control de calidad y originó el desarrollo de un producto desde el concepto hasta su salida al mercado y más allá, y Druker- las personas son un recurso más que un costo, para una optima productividad.

Cabe mencionar que es de suma importancia que la calidad abarque todas las fases de la vida del producto, desde su diseño hasta su uso por el cliente, favoreciéndolo así a obtener una mejora continua y por su supuesto una cultura organizacional, que permita detectar con mayor facilidad su eficiencia y eficacia, durante el proceso para hacerla total. Es así que la calidad empleada a la educación se ha visto como una alternativa de mejoramiento, ya que después de haber sido aplicada en las empresas, se hacen comparaciones en las cuales se observa que la educación viene aunada a todo tipo de cultura, es decir, la educación en las

instituciones publicas o privadas, han tomado en cuenta el hecho de planear, hacer, verificar, y actuar, para obtener una calidad total en educación.

Hay que repensar que uno de los factores que no hay que olvidar ni dejar de lado es el docente ya que por medio de el se va a impartir la enseñanza que se quiere obtener, que siempre será de calidad, es así que no es el único que participa en ella, pero si es el que transmite sus ideas en un salón de clase, de ahí la idea de hacer énfasis en el.

La práctica docente es una actividad muy compleja, ya que para enseñar requiere ciertas actitudes, destrezas, habilidades, las condiciones de su trabajo deben ser las adecuadas para desempeñar sus funciones de acuerdo a las necesidades de la institución, de tal forma deben de innovar en los procesos de aprendizaje, el papel del docente es como el del maestro artesano: crea una situación en la que el alumno aprendiz se le induce a adoptar las formas de conocimiento propias de la disciplina y sus ideas importantes.

El docente ayuda a crear un entorno y selecciona las áreas de indagación a las que se deben dedicar los alumnos cuando investigan, solucionan problemas y analizan, ideas empleando herramientas didácticas o de cualquier otro tipo. El acento está en el discurso y la colaboración, para que los alumnos aprendan los unos de los otros y de otras personas con mayor experiencia. El docente sirve de andamio en el que se apoya el aprendizaje, y para ello actúa de modelo de cómo se desarrollan los procesos cognitivos, dirige, retroalimenta, desmenuza las tareas y, a medida que los alumnos adquieren más competencia, les asigna más responsabilidad. Valora lo que los alumnos comprenden, empleando para ellos sistemas alternativos a las pruebas estandarizadas de respuestas cortas.

Se pone el acento en la autenticidad, en la creación de un entorno donde los alumnos deban demostrar que dominan los conceptos y la disciplina de la investigación mediante diversos recursos, como las exposiciones o las demostraciones públicas, que deberán trascender de los límites del aula.

En la educación el profesor es, sin duda, el gran artífice o guía de una enseñanza de calidad pero el profesor no es un ente abstracto que trabaja aisladamente sino en unas condiciones temporales, ideológicas, con una determinada formación. Por ello hay que reflexionar acerca de la tendencia a culpabilizar a los profesores de todos los males del sistema educativo quizá todos seamos, al fin, responsables del modo en que se ejerce la docencia, simplemente hay que proponer.

Sus participaciones integrales del Administrador Educativo, favorecen a la planeación, dirección, control, etc., de una institución, para obtener una eficiencia y eficacia en su proceso, de tal forma que puede colaborar en la elaboración, revisión y propuestas de cómo el docente puede mejorar, ejemplo de ello es la capacitación constante por medio de cursos, seminarios, diplomados, que le sean significativos para su aplicación y constancia en la educación.

No hay que dejar de lado que aunque el docente tiene labores pedagógicas, no significa que el administrador de la educación las conozca, pues para que en realidad sea un administrador tiene que conocer la educación y las formas de mejorarlas, al cual incluye al docente. Es así que con todo lo visto en este trabajo de investigación reafirmo que faltan aplicaciones de estrategias y mecanismos de apoyo a llevar a cabo en la práctica docente, para una superación académica, con tendencia a resultados de mejora continua.

Bibliografía

ÁLVAREZ, Manuel. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid. Escuela Española. pp. 160.

BIDDLE, Bruce J.; Thomas L. Good. (2000). *La enseñanza y los profesores III, la reforma de la enseñanza en un mundo en transformación*. España. Paidós. pp. 343.

CAMBELL, Roald F.; Jackson Newell L. (1973). *Educational Administration Quarterly*. Volume 9. Part 3. pp. 27.

CANO GARCÍA, Elena. (1998). *Evaluación de la calidad educativa*. Madrid. La Muralla, S.A. pp. 325.

CANTÚ DELGADO, Humberto. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México. Mc Graw Hill. pp. 382.

CASTILLO ARREDONDO, Santiago. (2002). *Compromisos de la evaluación educativa*. España. Prentice Hall. pp. 403.

CASTILLO ARREDONDO, Santiago. (2003). *Evaluación educativa y promoción escolar*. España. Prentice Hall. pp. 365.

CROSBY, Philip B. (1987). *Calidad sin lágrimas. El arte de Administrar sin problemas.*

México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. pp. 211.

DELORS, Jaques. (1997). *La educación encierra un tesoro.* México. UNESCO. pp.

301.

DEMING, William Edwards. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad.* Madrid.

Ediciones Díaz de Santos, S.A. pp. 391.

DÍAZ BARRIGA ARCEO, Frida.; Gerardo Hernández Rojas. (2004). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo una interpretación constructivista.*

México. Mc Graw-Hill. pp. 495.

FIERRO, Cecilia.; Bertha Fortoul. (2000). *Transformando la práctica docente, una propuesta basada en la investigación-acción.* México. Paidós. pp.247.

GAZIEL, Haïm.; Marc Warnet. (2000). *La calidad en los centros docentes del siglo*

XXI. Madrid. La Muralla, S.A. pp. 239.

GENTO PALACIOS, Samuel. *Instituciones educativas para la calidad total.* Madrid.

La Muralla, S.A. pp. 271.

ISHIKAWA, Kaoru. (1994). *Introducción al control de calidad.* Madrid. Díaz Santos.

pp. 237.

JAMES, Paul. (2000). *La gestión de la calidad total, un texto introductorio*. Madrid. Prentice Hall. pp. 323.

JURAN, Joseph M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad un manual para los directivos*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A. pp. 363.

KNIGHT, Peter T. (2005). *Cómo El profesorado de Educación Superior*. España. Narcea. pp. 286.

LÓPEZ MOJARRÓ, Miguel. (2002). *A la calidad, por la evaluación*. España. Cisspraxis. pp. 194.

MARCHESI, Álvaro.; Elena Martín. (2000). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. España. Alianza editorial. pp. 498.

MAYER, Richard E. (2004). *Psicología de la educación - enseñar para un aprendizaje significativo*. España. Pearson Prentice Hall. pp. 317.

MÜNCH GALINDO, Lourdes. (2002). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. México. Trillas. pp. 315.

NIETO GIL, Jesús Ma. (1996). *La atoevaluación del profesor, cómo puede el profesor evaluar y mejorar su práctica docente*. España. Escuela Española. pp. 114.

ORLICH, Donal C.; Robert Harder. (2002). *Técnicas de enseñanza, modernización en el aprendizaje*. México. Limusa. pp. 473.

PÉREZ GIJÓN, Roberto. (2004). *Docencia en el futuro o futuro de la docencia*. México. I.P.N. pp. 212.

Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. (2001). México. Poder Ejecutivo Federal. pp.157.

Plan Nacional de Desarrollo, Tercer informe de Ejecución 2003. (2004) México. Poder Ejecutivo Federal. pp.452.

RUIZ RUIZ, José María. (1999). *Cómo hacer una evaluación de centros educativos*. España. Narcea. pp. 350.

ZABALZA, Miguel A. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario*. España. Narcea. pp. 253.