



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIDAD AJUSCO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

CÍRCULOS DE CALIDAD UNA HERRAMIENTA PARA REACTIVAR AL
CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA:

Xochitl Gpe. Beltrán Flores

DIRECTOR DE TESIS: MTRO. TOMÁS ROMÁN BRITO

MÉXICO, D. F 2008

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios

Por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi carrera.

Gracias a mi mamá Silvia Flores

Por su cariño, comprensión, consejos y apoyo que he recibido sin condiciones ni medida. Gracias por guiarme sobre el camino de la educación.

Tus brazos siempre se abren cuando necesito un abrazo. Tu corazón sabe comprender cuándo necesito una amiga. Tus ojos sensibles se endurecen cuando necesito una lección. Tu fuerza y tu amor me han dirigido por la vida y me han dado las alas que necesitaba para volar.

Gracias a mis hermanos Roman, Yazmín, Ismael y a mis sobrinos Erik, Leslie y Uriel

Por estar siempre a mi lado y principalmente por confiar en mí.

Además de ser buenos amigos son la mejor compañía para compartir el mismo techo.

Sabiendo que no existirá una forma de agradecer una vida de sacrificio y esfuerzo, quiero que sientan que el objetivo logrado también es de ustedes y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue su apoyo.

Gracias a mis abuelitos Petra y Pablo

Por encomendarme siempre con Dios para que saliera adelante. Yo se que sus oraciones fueron escuchadas

Gracias a Roberto Monroy

Por tu apoyo que me permite sentir poder lograr lo que me proponga.

En especial Gracias a mi asesor el Mtro. Tomás Román Brito

Por su asesoramiento científico durante la realización de mi tesis, por su apoyo, consejos, paciencia y estímulo para seguir creciendo intelectualmente.

Gracias a la Mtra. Paty Ledesma, Mtra. Mayra Lara, al Mtro. Pedro Gómez y al Prof. Gorgonio Segovia

Que participaron en mi desarrollo profesional durante mi carrera, sin su ayuda y conocimientos no estaría en donde me encuentro ahora.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1. CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO EN MÉXICO	
1.1 Antecedentes	5
1.2 Organigrama	7
1.3 Marco legal	8
1.4 Definición	15
1.5 Función	17
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	
2.1 Centro escolar	22
2.1.1 Micropolítica	23
2.2 Gestión escolar	45
2.3 Trabajo colegiado	63
2.4 Círculo de calidad	75
CAPÍTULO 3. PROPUESTA PARA MEJORAR EL CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO EN MÉXICO	
3.1 Aplicación de Círculos de Calidad en el Consejo Técnico Consultivo.	99
3.2 Metodología	109
CONCLUSIÓN	113
BIBLIOGRAFÍA	115
ANEXOS	119

INTRODUCCIÓN

En años recientes, reapareció en el campo de la educación la preocupación por la “calidad”, que reconoce el derecho de los usuarios del sistema educativo a exigir un servicio de calidad de acuerdo con sus necesidades.

Un ejemplo claro es, el Programa Nacional de Educación 2001-2006 que promueve la organización y funcionamiento eficaz de las escuelas de educación básica, para asegurar que la comunidad educativa asuma colectivamente la responsabilidad por los resultados educativos, estableciendo relaciones de colaboración entre si y con el entorno social, comprometiéndose con el mejoramiento continuo de la calidad y la equidad de la educación.

En este sentido dentro de la escuela, existe un órgano colegiado llamado Consejo Técnico, que abre espacio a la participación de los docentes, proporcionando una oportunidad de exponer lo que saben, sienten o piensan para mejorar su labor; además de apoyar a la dirección, a través del análisis y recomendación sobre asuntos técnico-pedagógicos. De aquí puede surgir el modelo de escuela y la calidad de educación que se quiere.

Sin embargo, muchas reuniones del Consejo Técnico no cumplen con su cometido, y son más que un simple tramite, una junta normativa social o un momento para ventilar diferencias personales.

Ante esta situación surge la necesidad de aplicar nuevas herramientas que estimulen el Trabajo Colegiado en el Consejo Técnico, siendo una de ellas el Círculo de Calidad.

La idea básica de llevar el Círculo de Calidad en el Consejo Técnico, consiste en crear conciencia de la calidad y desarrollo de conocimientos en todos y cada uno de los Maestros a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño de los alumnos y la calidad de la enseñanza por parte de los Maestros.

Los círculos de calidad son el resultado de las investigaciones en el área humanista de Maslow, McGregor y Hersberg, así como de las técnicas desarrolladas por Demming y que el Dr. Kaoru Ishikawa.

Hoy en día las actividades de los Círculos de Control de Calidad se han constituido en una de las herramientas fundamentales de las cuales hacen uso las empresas de alta competitividad a los efectos de incrementar la participación y compromiso del personal, aumentar su autoestima y motivación, mejorar la calidad de vida laboral, mejorar los niveles de calidad, incrementar la productividad y reducir los costes.

Por lo tanto, se pretende efectuar una aportación para rescatar este órgano como un espacio de discusión y acuerdos técnico-pedagógico dentro de la vida institucional en las escuelas.

El contenido del presente trabajo se distribuye en tres capítulos, el primero hace mención de la normatividad, definición y función del Consejo Técnico Consultivo (CT), es decir se plantea en forma general el papel que tiene este órgano dentro de la escuela.

En el segundo capítulo, se plantean los aspectos teóricos que rodean de manera directa o indirecta al Consejo Técnico, a través de una revisión sistemática de la Micropolítica que se desarrolla en el centro escolar, Gestión Escolar, Trabajo colegiado hasta el Círculo de calidad.

Y por último, en el tercer capítulo se expone la aplicación del Círculo de Calidad en el Consejo Técnico y la metodología a seguir, ya que es posible tender hacia la “calidad de la educación que queremos” a partir de este esfuerzo de mirar la propia realidad y buscar respuestas de manera colegiada.

CAPÍTULO I

CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO EN MÉXICO

1.1 Antecedentes

El Consejo Técnico Consultivo a evolucionado conforme pasa el tiempo; en seguida se hace un esbozo de la transición que ha sufrido este órgano importante del centro escolar.

Un primer intento de abrir espacios de participación popular en los asuntos educativos, se da en 1926 con la creación de los comités de educación, cuyo funcionamiento es delimitado, posteriormente por el Reglamento de la Asociación de Padres de Familia del 13 de enero de 1949 y modificado el 31 de marzo de 1980 (Gálvez, 2001: 98); el cual involucra a los padres de familia en la educación de sus hijos; actualmente se ve completado este proceso con la reciente creación del Consejo de Participación Social.

Otro espacio de participación, en el caso de directores y docentes de escuelas primarias, en asuntos pedagógicos, lo constituye el Consejo Técnico Consultivo, tiene su origen en la ley del 1º de Junio de 1911(Gálvez, 2001:99), cuando se crean las escuelas rurales y se abre espacio para que en algunas entidades del país, aumente la participación de maestros, directores e inspectores escolares, para integrar y tomar decisiones en el órgano colegiado.

Pero, fue hasta Diciembre de 1982 cuando se firma el Acuerdo número 96, donde se establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias, incluyendo al Consejo Técnico Consultivo.

La crisis del Modelo de Industrialización por Sustituciones de Importaciones, obligo al gobierno a establecer un programa de Ajuste Estructural (apertura de la economía al comercio internacional y al movimiento del capital privado) y así iniciaron cambios que sentaron bases para un nuevo modelo Neoliberal acompañado por la “liberación económica”.

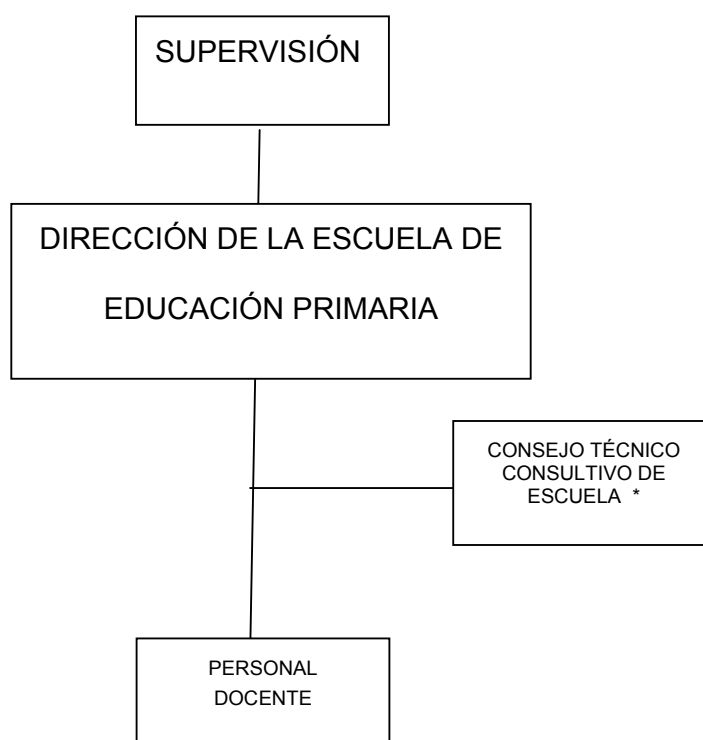
Así, el Neoliberalismo empieza a trazar la ruta de modernización educativa y plantea un proceso de modernización administrativa transfiriendo principios de la Nueva Gerencia Pública a la Administración Escolar:

1. Autonomía Escolar
2. Participación de padres de familia con los demás actores educativos
3. Y acuerdos colegiados.

Pero la transformación de la educación básica y normal en México, requirió una profunda reorganización del sistema educativo, basada en el federalismo y en nuevas relaciones entre el Estado y la sociedad; concretándose el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, así la descentralización educativa implicó acelerar el proceso de revisión y ajuste a la normatividad para los Consejos Técnicos Consultivos, a partir de una preocupación por fortalecer la capacidad de organización y participación de los maestros; padres de familia y los alumnos en la escuela misma, base del sistema educativo (ANMEB, 1992:17).

1.2 Organigrama

(MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN
PRIMARIA 1980: 14)



* SÓLO EXISTE EN LAS ESCUELAS QUE CUENTAN CON UN MÍNIMO DE 4 PROFESORES DE GRUPO.

1.3 Marco Legal

- ❖ Artículo tercero de la Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos.

FILOSOFIA EDUCATIVA

Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El estado -federación, estados, distrito federal y municipios-, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria.

Educar al individuo es un acto de máxima relevancia y un derecho que le pertenece, por lo tanto resulta necesario el apoyo del gobierno para realizar el cometido.

De esta forman; si bien el acceso a la escuela es importante, el mejoramiento de la calidad de la educación primaria es fundamental.

Asumiendo estas preocupaciones, el programa para la Modernización Educativa 1989-1994, plantea, la universalización de la educación primaria como política educativa del sexenio 1988-2000 y como objetivo general ofrecer a los niños una educación primaria de alta calidad y asegurar su permanencia en este nivel (Schmelkes1995 :11).

En el año 2000 se llevo a cabo la Conferencia Mundial “Educación Básica para Todos”, en donde los participantes se comprometieron a hacer las gestiones en sus respectivos países para que la secundaria fuera obligatoria y universal, y se pudiera extender la universalización incluso de la educación inicial y preescolar. En México se efectuaron reformas para incluir dentro de la educación básica al preescolar, primaria y secundaria como obligatorios.

Sin embargo es necesario, el apoyo de universalización para todos los niveles educativos y no únicamente para la educación básica, sin dejar de lado la calidad educativa.

PRINCIPIOS EDUCATIVOS

La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica **obligatoria**.

i. Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será **laica** y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa;

iv. Toda la educación que el estado imparta será **gratuita**;

Además:

a) Será **democrático**, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;

b) Será **nacional**, en cuanto -sin hostilidades ni exclusivismos- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y

Los principios que la educación debe seguir, son los antes mencionados pero además marcan las bases para desenvolver el proceso educativo.

Es decir la educación es obligatoria para todos los mexicanos en edad escolar, sin importar la raza, color, religión ya que la enseñanza es libre y por ultimo debe de ser gratuita en todos los niveles educativos, pero es necesario la cooperación de todos lo actores involucrados en este ámbito.

FINES

La educación que imparta el estado tendera a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentara en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

El fin de la educación es muy claro, el proceso educativo tiene como objetivo primordial desarrollar las facultades humanas, pero la realidad es otra ya que existen todavía desigualdades económicas entre la población y otros aspectos que limitan al educando para cumplir con este fin.

❖ Ley General de Educación

El concepto de educación, según la LGE, implica:

1. Un proceso permanente
2. Contenidos: conocimientos y valores (criterios); y
3. Un método, de suerte que el educando entienda lo que se le trasmite.

(Meneses 1999: 55)

En primer lugar, orientan el proceso educativo hacia determinadas metas, además es permanente por que desde niños somos educados y hasta el fin de nuestra existencia seguimos adquiriendo conocimientos de una u otra forma.

En segundo lugar, la formación educativa implica proporcionar un una visión de análisis, crítica y principalmente tener juicio ante cualquier situación que se le presente al educando.

Y tercer lugar, involucrar un procedimiento de enseñanza-aprendizaje para el alumnado y así contribuir a elevar su calidad de vida.

Existe diferentes fines que integran el concepto de educación sin embargo es importante, no olvidar que es un proceso comprometido ante el educando para desarrollar sus capacidades elementales y así enfrentar esta era globalizada.

Los FINES EDUCATIVOS están plasmados en artículo 7 de esta LGE; la educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios tendrá, además de los fines establecidos en el segundo párrafo del artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los siguientes:

I.- Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas;

II.- Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos;

III.- Fortalecer la conciencia de la nacionalidad y de la soberanía, el aprecio por la historia, los símbolos patrios y las instituciones nacionales, así como la valoración de las tradiciones y particularidades culturales de las diversas regiones del país (LGE);

Los fines de la educación desempeñan tres importantes funciones según Brubacher (1969):

1. Orientan el proceso educativo hacia determinadas metas, además del objetivo intrínseco de ser educado, tales como ser buen ciudadano, científico competente, etcétera.
2. Motivan al educando a conseguir los fines, pues estos son valores y por tanto son atractivos.
3. Finalmente, los fines proporcionan un criterio para evaluar todo el proceso educativo, de los padres respecto de su hijo, del maestro respecto de sus alumnos, o de la escuela respecto de sus estudiantes.

El artículo 21 de la misma ley, establece que él educador es promotor, coordinador y agente directo en el proceso educativo. Deben proporcionársele los medios que le permitan realizar eficazmente su labor y que contribuyan a su constante perfeccionamiento.

Es decir proporcionar un salario digno, para dedicar el tiempo necesario en la preparación de las clases que impartan; también elementos que propicien la permanencia de los maestros frente al grupo y para su mejora profesional, para obtener mejores condiciones y reconocimiento social; además las autoridades educativas concederán distinciones, estímulos y recompensas a los educadores que se destaquen en el ejercicio de su profesión y, en general, cumplan con actividades que propicien mayor aprecio social por la labor desempeñada por el magisterio.

Por otro lado el artículo 22 de LGE, estipula que las autoridades educativas, en sus respectivas competencias, revisarán permanentemente las disposiciones, los trámites y procedimientos, con objeto de simplificarlos, de reducir las cargas administrativas de los maestros, de alcanzar más horas efectivas de clase y, en general, de lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia y de manera más eficiente.

En las actividades de supervisión las autoridades educativas darán preferencia, respecto de los aspectos administrativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente.

Las autoridades educativas están obligadas a simplificar los trámites administrativos que tienen los maestros para que ellos logren invertir el mayor tiempo posible en la enseñanza y como marca la ley, las autoridades tienen que prestar más interés en aspectos técnicos-pedagógicos para que el maestro ejerza su profesión con calidad.

Se hace mención del Consejo de Participación Social para distinguir al Consejo Técnico Consultivo; sin embargo ambos órganos son auxiliares para el desarrollo del centro escolar.

Ley General de Educación, en la Sección dos de los Consejos de Participación Social señala entre otras cosas lo siguiente:

En la Ley, en el capítulo VII, profundiza sobre la participación de la sociedad en la vida escolar. En el documento se definen los derechos y obligaciones de los padres de familia y de sus asociaciones (sección I, artículos 65 a 67), además, se habla de la constitución de los consejos de participación social para fortalecer y elevar la calidad de la educación, ampliar la cobertura de los servicios educativos; también se encuentra establecida su función en los diversos niveles: nacional, estatal, municipal y escolar; por último los Consejos análogos podrán operar en las escuelas particulares de educación básica.

La Secretaría promoverá el establecimiento y funcionamiento del Consejo Nacional de Participación Social en la Educación, como instancia nacional de consulta, colaboración, apoyo e información. Además tomará nota de los resultados de las evaluaciones que realicen las autoridades educativas, conocerá el desarrollo y la evolución del sistema educativo nacional, podrá opinar en asuntos pedagógicos, planes y programas de estudio y propondrá políticas para elevar la calidad y la cobertura de la educación. Los consejos de participación social a que se refiere esta sección se abstendrán de intervenir en los aspectos laborales de los establecimientos educativos y no deberán participar en cuestiones políticas ni religiosas (sección II, artículos 68 a 73).

Esta cultura de participación, que está en proceso de construirse, implica una comunicación e interacción entre los diferentes actores de la tarea educativa, maestros, escuela, alumnos, padres, autoridades, medios de comunicación, entre otros.

Sin duda que existe un firme propósito del Estado para lograr la participación, en actividades que fortalezcan y eleven la calidad de la educación, pero, falta mucho por hacer para que exista una verdadera organización y los consejos funcionen como están planteados en los documentos. En la medida en que se conozca y participe, se verá reflejada la calidad de la educación.

- ❖ Acuerdo número 96, establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias.

El artículo 2º; establece que las escuelas de educación primaria son instituciones destinadas a proporcionar Educación general básica, cuyo objetivo primordial es dotar al educando de la formación, los conocimientos, y las habilidades que fundamentan cualquier aprendizaje posterior, así como propiciar el desarrollo de las capacidades individuales y la adquisición de hábitos positivos para la convivencia social.

Por lo tanto la escuela, tiene como propósito contribuir al desarrollo del educado para que ejerza plenamente sus facultades humanas. Es decir capacitar al individuo para desarrollarse como persona, crecer y sobre todo debe enseñar al individuo como aprender.

El acuerdo establece el cargo de los directores en la organización escolar, sin embargo nos enfocaremos a la función que realiza el Consejo Técnico Consultivo.

Corresponde al Director de la escuela: Convocar la reunión del Consejo Técnico Consultivo, al inicio del año escolar dentro de los primeros quince días, también formar parte del Consejo Técnico Consultivo de la zona, participar en sus deliberaciones, dar cumplimiento a los acuerdos y recomendaciones que en éste se adopten; además de aplicar las medidas disciplinarias a las que hace referencia este ordenamiento (Acuerdo 96:Cap.IV; Art. 16, frac. XIX-XXI).

Compete al Personal Docente dentro del Consejo Técnico Consultivo las siguientes funciones; participar en las reuniones del Consejo Técnico consultivo y agruparse en las reuniones que convoque el director para tratar asuntos del servicio e implementar los acuerdos derivados de las mismas (Acuerdo 96: Capítulo V Art. 18 frac. V, VI);

Dicho acuerdo comprende los siguientes artículos del 21 al 28 (Cap. VI) concernientes al Consejo Técnico. En los que de manera general se resalta lo referente a la organización de los colectivos escolares de acuerdo al número de maestros; este órgano esta integrado por el Director que le corresponde el cargo de presidente, el secretario y vocal se eligen por votación. En las escuelas de más de doce grupos, se elegirá un representante por cada grado, para formar parte del Consejo; esta elección se hará mediante voto directo de los representados.

Las escuelas que cuenten con un mínimo de cinco maestros, se integrará un Consejo Técnico como órgano de carácter consultivo de la dirección del plantel.

En el caso de escuelas unitarias o de escuelas que cuenten con un máximo de cuatro maestros, el supervisor de zona será el responsable de organizar sectorialmente el Consejo Técnico Consultivo, de acuerdo al número y características de las escuelas ubicadas en su zona.

También se establece que el director convoque la reunión del Consejo Técnico Consultivo al inicio del año escolar y se realicen sesiones ordinarias el último día de cada mes, después del recreo. El secretario es el encargado de levantar un acta de cada reunión en la que se registran los principales acuerdos a los que se llegó (Acuerdo 96:Cap.IV; Art. 16, frac. XIX-XXI).

La reglamentación que se tiene actualmente al respecto se elaboró muchos años atrás y varios sentidos no responden a la nueva visión sobre la escuela:

- El carácter formal del Consejo Técnico, impide el intercambio académico
- Su horario restringido para abordar cada asunto es insuficiente para profundizar lo necesario y
- La normatividad con que se asignan los cargos, delimita sus fines, es decir, impone la presidencia del Consejo Técnico Consultivo por línea de autoridad (vertical).

1.4 Definición

La definición formal se establece en el Acuerdo número 96 (1982), publicado en el diario oficial de la federación el cual señala que el Consejo Técnico, se trata de un órgano interno de la escuela que apoya a la dirección del plantel a través del análisis y recomendación de los asuntos, técnicos-pedagógicos que se pone a su consideración; conforme a su nombre lo dice tiene un carácter consultivo y deliberativo, pero en ningún caso resolutorio.

Y por otro lado el manual de la escuela primaria, expedido por la Secretaria de Educación Pública, hace referencia al Consejo Técnico estableciendo lo siguiente:

El Consejo Técnico es un órgano consultivo y auxiliar de la escuela. Este tiene la obligación de estudiar todos los problemas que se sometan a su consideración y proponer soluciones que tiendan a dar mayor fluidez al trabajo escolar.

Por otro lado, Fierro (2006:116) define al Consejo Técnico como un espacio formal, reglamentado, de carácter consultivo, que tiene como propósito la discusión y el análisis de asuntos relacionados con la enseñanza.

Las definiciones antes planteadas hacen referencia que es un órgano consultivo (consejero) únicamente y sirve de apoyo para el centro escolar.

Dentro de las definiciones existen limitantes para este órgano, el cual toma un papel secundario; sin embargo lo reglamentado no se puede evitar por lo tanto, con ese carácter de consejero que la normatividad le concede; deben los integrantes transformar este espacio es decir; tomar en serio el papel que cada uno desarrolla dentro del Consejo Técnico Consultivo.

A esto agregamos que las reuniones realizadas se ubican fuera del horario de clase, queda claro que el tiempo dedicado a tratar asuntos técnicos-pedagógicos es insuficiente, por lo tanto se deja pocas posibilidades de realizar un espacio de reflexión, discusión o concepción de soluciones.

En cuanto al papel que desempeña este espacio Ezpeleta (1999:17) afirma que el Consejo Técnico Escolar está orientado al intercambio académico; sin embargo en la práctica el órgano ocupa un lugar periférico junto a las comisiones (no pedagógicas) asignadas a los maestros y además a diferencia del Consejo Técnico Consultivo se trabajan durante el horario de clase.

Se puede concluir, que este órgano es únicamente consultivo es decir consejero y sirve para asesorar a la dirección del centro escolar; su propósito principal es la reciprocidad de experiencias entre maestros, lo que permite construir el trabajo colegiado y cambiar la forma rudimentaria de ejercer verticalmente la autoridad por una horizontal en las reuniones, a través de la

participación de los directores-maestros desde esta óptica interesa reflexionar una manera posible de rescatar al Consejo Técnico Consultivo; sin embargo también debe servir como apoyo a la Gestión Escolar, y así encontrar respuestas más adecuadas a los problema.

1.5 Función del Consejo Técnico Consultivo

Corresponde al Consejo Técnico Consultivo analizar y recomendar respecto de los siguientes asuntos:

- I.-Planes y programas de estudio;
- II.-Métodos de enseñanza;
- III.-Evaluación de los programas tendientes a la superación del servicio educativo;
- IV.-Capacitación del personal docente;
- V.-Adquisición, elaboración y uso de auxiliares didácticos, y
- VI.-Las demás cuestiones de carácter educativo (Acuerdo 96:Art.25).

Las funciones descritas, crean una interrogante ¿Es posible analizar y recomendar sobre esos asuntos antes mencionados?

La realidad es que a nivel macro o nacional, resulta improcedente realizar esas funciones, por que él director y los docentes no están formados y capacitados para ello. Pero probablemente se puedan realizar a nivel micro con el único objetivo de analizar y recomendar sobre cada tema; a través del Consejo Técnico Consultivo sin olvidar la condición de que los planes y programas son emitidos por la SEP, los cuales se tienen que llevar acabo al pie de la letra en cada institución educativa.

Por otra parte, el Manual de Organización obliga a integrar, cuando proceda, el Consejo Técnico Consultivo en Escuela, conforme al programa anual de trabajo del plantel, a efecto de facilitar la organización y la dirección de la labor educativa.

Las funciones de una escuela primaria en cuanto a la conformación del Consejo Técnico Consultivo son las siguientes:

1. Constituir el órgano de consulta de la Dirección de la Escuela de Educación Primaria, a efecto de dar congruencia al desarrollo del trabajo escolar.
2. Definir y establecer anualmente las comisiones permanentes de trabajo que sean necesarias, a efecto de que auxilien a la Dirección de la Escuela en la organización, el desarrollo y el control del trabajo escolar.
3. Analizar el plan anual de trabajo de la escuela y, en su caso, proponer al director de la misma las adecuaciones que procedan.
4. Estudiar los programas y las iniciativas de trabajo que presenten las comisiones que se establezcan y, en su caso, recomendar su implantación a la Dirección de la Escuela.
5. Recomendar a la Dirección de la Escuela el uso de métodos y técnicas para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como los criterios y las estrategias para la asignación del personal docente al grupo, y la distribución del tiempo de trabajo.
6. Adecuar los métodos y procedimientos de enseñanza de acuerdo con el desarrollo físico, psicológico y social del educando.
7. Orientar al personal docente en la aplicación de las técnicas y los métodos para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como en la organización y distribución del tiempo de trabajo, dentro y fuera del aula.
8. Proponer los métodos y medios para mejorar la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, y el funcionamiento de sus apoyos colaterales.
9. Proponer formas de organización del trabajo escolar que garanticen su desarrollo en un ambiente de colaboración, orden y respeto.
10. Evaluar continuamente el desarrollo de los programas de actividades a cargo de las comisiones de trabajo, para detectar los problemas y sugerir las soluciones correspondientes.
11. Remitir al Consejo Técnico Consultivo de Zona las iniciativas para mejorar el trabajo escolar, así como aquellos problemas que por su naturaleza sobrepasen su ámbito de competencia.

12. Informar anualmente a la comunidad escolar el resultado de sus actividades.

El Manual de Organización, establece funciones que puede llevar a cabo cada institución educativa para mejorar la calidad de la misma. Sin embargo nos podemos dar cuenta que las funciones únicamente tiene un carácter consultivo, de análisis y propositivo.

A pesar de ello Fierro (1994:20), resalta la importancia y la posibilidad de que el Consejo Técnico Consultivo aporte en dos aspectos importantes:

- El apoyo al trabajo docente, que se ve enriquecido por la discusión con los compañeros.
- El apoyo a la gestión escolar, esto es, a la organización de la escuela.

Por lo tanto es imprescindible reactivar y fortalecer la función del Consejo Técnico Consultivo a través de una herramienta como es el Circulo de Calidad; él cual se define como un grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas en su empresa y proponer soluciones a la gerencia.

Además permite a la propia administración, facilitar la participación de todos los empleados que integran la empresa, y proporciona la posibilidad de trabajar interrumpidamente por la calidad cuando se cree en el concepto de “calidad total”.

Es decir, mejorar la calidad a través de la mentalización de la organización en el trabajo bien hecho y la necesidad de optimizar continuamente los procesos y acciones.

La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y desarrollo de conocimientos en todos y cada uno de los integrantes del Consejo Técnico Consultivo a través del trabajo en equipo y el intercambio

de experiencias y conocimientos así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afectan el adecuado desempeño del maestro y la gestión escolar; proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

Frente a un sistema tradicional y ante la ineficacia del Consejo Técnico Consultivo, en las instituciones educativas. Surge la necesidad de aplicar nuevas herramientas que estimulen el desarrollo del trabajo colegiado, siendo una de ellas los Círculos de Calidad.

Atribuciones de los miembros de Consejo Técnico

1. Del Presidente

- Convocar asambleas mediante citatorio escrito.
- Distribuir el tiempo para las actividades escolares.
- Dar su voto de Calidad en caso de empate
- Analizar y comprobar que los asuntos del Consejo no contradicen las disposiciones reglamentarias o de las autoridades superiores.

2. Del Secretario

- Llevar el libro de actas
- Pasar lista a los presentes
- Levantar las actas a que haya lugar y cuidar que las firmen los presentes.
- Elaborar con el presidente la orden del día y presentarlo a consideración de la asamblea.
- Sintetizar los acuerdos a que se llegue el Consejo y entregar una copia de los mismos a las comisiones responsables de su cumplimiento.

3. De los vocales

- Asistir a las asambleas a que sean convocados. En caso de Ausencia, justificarla por escrito señalando la causa.
- Emitir su opinión y votar por las deliberaciones del Consejo.

- Actuar en el Consejo con miras a mejorar la calidad de la enseñanza.

A pesar de estar estipuladas las atribuciones que cada integrante tiene dentro del Consejo Técnico, la participación de los maestros se restringe por el cargo de autoridad que tiene él director como presidente dentro de esta reunión pues tiene el poder para elegir la aceptación o revocación de algún acuerdo que se haya realizado en conjunto.

Este aspecto provoca que el director y docentes, se reúnan para cumplir el requisito administrativo y se pierda el cometido por él que fue creado.

A manera de conclusión se puede decir que el Consejo Técnico Consultivo es una coyuntura para la reflexión sistemática de todos los miembros del colectivo escolar y la acción coordinada en torno a una meta en común, con el único propósito de apoyar el trabajo docente y la gestión escolar como afirma Fierro, y así conseguir mejorar la calidad educativa.

Todo apunta a construir una escuela más autónoma capaz de tomar decisiones comprometidas, ante los problemas que la afectan, lo que supone libertad y flexibilidad hacia dentro y hacia fuera.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Para el presente trabajo es necesario, hacer mención del concepto de centro escolar para adentrarnos a las características peculiares que lo distingue; la interacción del personal en el centro o como Holey llama a estas relaciones, el lado oscuro de la organización o Micropolítica.

2. CENTRO ESCOLAR

La escuela es ante todo una organización social hecha de una red de relaciones interpersonales estructuradas para facilitar la consecución de las metas establecidas. Los centros escolares no son edificios, maquinas y currículo. Las escuelas son relaciones e interacciones entre personas. (Johnson y Johnson, 1989; 2:6 citado por González, 2003; 39).

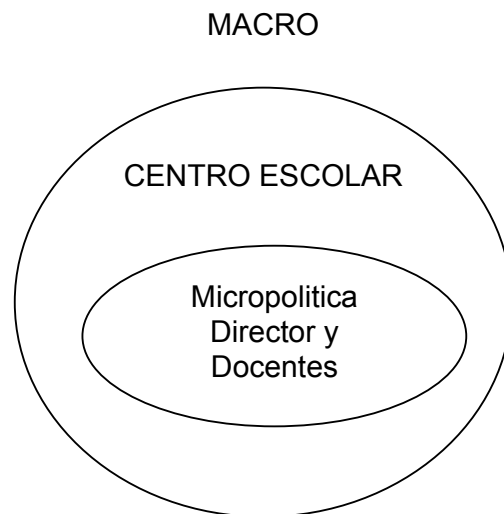
Sin embargo; las instituciones solo, son las formas en que funcionan la conducta y la acción colectiva de la gente. (Hoghes, 1964; 18 citado por Ball, 1989; 171).

Pero Ma. Teresa Gonzáles, señala que la escuela, es una organización para el desarrollo del currículum y del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por lo tanto un Centro Escolar, es una organización compuesta por varios actores como son padres de familia, director, profesores y alumnos que están implicados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, rodeados y unidos por relaciones o fines semejantes, para formar grupos o coaliciones, las cuales tiene un peso en la toma de decisiones dentro de la institución educativa.

2.1 Micropolítica

Señala Santos (1997), que la escuela es una organización porque tiene dos dimensiones sin las cuales no puede ser entendida. La primera se refiere al contexto macro en el que se instala, al que sirve y que la rige, y la segunda es la dimensión micropolítica, la cual hace referencia a las características peculiares de cada escuela.



En este sentido Ball, define a la escuela como una organización social, es decir campos de lucha, divididos por conflictos en curso o potenciales entre sus miembros, pobremente coordinadas e ideológicamente diversas

La escuela como una organización debe ser analizada de acuerdo a las relaciones que transitan en la vida escolar, para conocer las variantes que existen detrás de la toma de decisiones en el centro escolar.

Por lo tanto es menester de este apartado indagar acerca de la Micropolítica en las instituciones educativas.

Resulta importante primero definir ¿Qué es Micropolítica?

Para empezar la micropolítica refiere un conjunto de procesos sociales: presiones, posturas enfrentadas, conflictos, colaboraciones, dinámicas de control, maniobras tras la escena, etc., que ocurren dentro de la organización, y que impregnan la vida organizativa de todos los implicados en las escuelas: alumnos, padres, profesores, directivos (Mawhinney, 1999 citado por González, 2003; 131).

Hoyle; definió la micropolítica de la escuela como las estrategias con las cuales los individuos y grupos que se hallan en contextos educativos tratan de usar sus recursos de poder e influencia a fin de promover sus intereses.

Pfeffer, afirma que la política organizativa involucra aquellas actividades que se llevan a cabo dentro de las organizaciones para adquirir, desarrollar y usar el poder y otros recursos a fin de obtener los resultados que uno prefiere en una situación en la que hay incertidumbre o disenso (1981; 71 citado el Ball 1989; 35).

Sin embargo, argumenta Ball que el proceso que liga estas dos facetas básicas de la vida organizativa –el conflicto y el dominio- es la micropolítica.

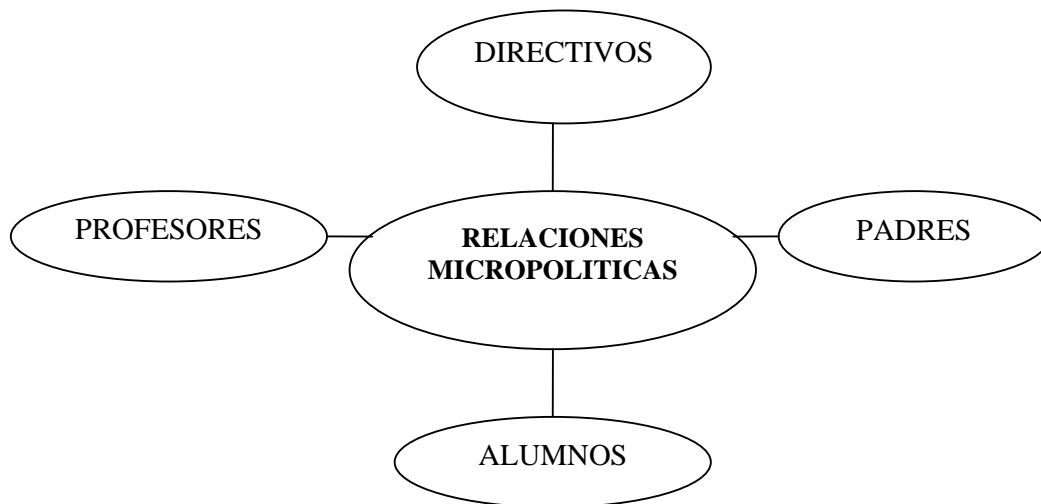
Por lo tanto, la Micropolítica la podemos definir como las interacciones o relaciones que giran dentro de la organización educativa y son evidentes e inevitables principalmente en la toma de decisiones; es algo inherente que sucede en toda clase de organización ya sea educativa o de otra índole.

Las relaciones que ocurren entre las personas que constituyen y van construyendo la organización escolar se pone en juego intereses y capacidades de poder diferentes. A través de ellas los individuos y/o grupos consienten, establecen o defienden espacios de poder, integran y se movilizan para promover sus planteamientos ideológicos, prácticos y, en general, sus intereses, intenciones u objetivos dentro de la organización (González 2003;131).

Por otro lado, las interacciones que se crean dentro de la organización educativa se denominan Relaciones Micropolíticas y Hoyle las define como, (1988:256 citado por González 2003; 135) aquellas estrategias mediante las cuales los individuos y grupos en contextos organizativos tratan de utilizar sus recursos de poder e influencia para promover sus intereses.

Así, las Relaciones Micropolíticas son tácticas internas que se utilizan entre los integrantes de la organización escolar, para promover intereses, posturas y mantener el poder en la toma de decisiones.

Componentes de la Micropolítica



Las relaciones o tácticas internas marcadas por la diversidad de metas y las ideologías de cada persona; son una forma de tomar el control del poder por los integrantes del centro escolar; puesto que ellos, son quienes realizan la Micropolítica en la organización.

Por lo tanto, la diversidad de metas surge porque existe un contenido ideológico desigual, es necesario hacer mención de estas dos variables para entender por qué surgen los intereses personales y colectivos en la organización educativa:

- **LA DIVERSIDAD DE METAS**

Las escuelas, como todas las otras instituciones educativas, se caracterizan por tal ausencia de consenso. En verdad, la estructura de las escuelas permite, reproduce la disensión y la diversidad de metas.

La diversidad de metas, se define como la discrepancia de objetivos que tiene el director y maestros acerca de las actividades que se realizan en el centro educativo, quizá por su ideología o interés personal y esto trae como consecuencia falta de unión con lo que se quiere lograr.

Menciona Bidwell (1965: 978 citado por Ball 1989; 29), que la diversidad de metas origina flojedad estructural, la cual es “una falta de coordinación entre las actividades y las metas de los actores en unidades funcionales separadas, la existencia de múltiples ámbitos de interés y jurisdicción que se superponen así como complejos procesos de toma de decisiones”.

Esta falta de coordinación y la ocasional ausencia de toda forma de control, es llamada por Weick (1976) “conexión vaga”; se entiende por esto, que la estructura se halla desconectada de la actividad (trabajo) técnica, y la actividad está desconectada de sus efectos (Meyer y Rowan, 1978; 79).

La falta de coordinación, argumenta Bell (1980; 187), ha sugerido los efectos de un entorno social cada vez más “agitado” e imprevisible sobre una estructura interna “vagamente conectada” “ha creado una situación en la cual la organización interna de la escuela ha empezado a asemejarse a lo que se ha llamado una organización anárquica”. Es anárquica en el sentido de que la relación entre metas, miembros y la tecnología no es tan claramente funcional como la teoría convencional indica que será (citado por Ball 1989; 29).

Por otra parte la ausencia de coordinación provoca que a menudo las personas que integran la organización tengan una visión diferente de lo que quieren hacer y resulta perjudicial para la institución educativa, que no haya coherencia en las metas que se desean alcanzar.

El hecho de no tener una coordinación adecuada entre los integrantes de una institución educativa, provoca la diversidad de metas y esto a su vez trae como consecuencia el conflicto dentro de la organización.

Las propias experiencias de los profesores, su aprendizaje como profesores, y más específicamente su socialización dentro de una subcultura de asignaturas, así como sus preferencias políticas, contribuye a esta diversidad de metas (Ball 1989; 29).

Las escuelas contiene en su seno miembros que aspiran y tratan de alcanzar, metas muy diferentes (véase Ball, 1971^a: 11-13, 163-192).

Justamente, la diversidad de metas se presenta porque, la misma institución educativa no plantea claramente lo que se quieren alcanzar en un ciclo escolar, y a su vez provoca que no exista coordinación entre los integrantes de la organización.

- **E IDEOLOGIA**

Es importante tomar en cuenta el contenido peculiar de la elaboración de políticas y la toma de decisiones en ellas, pues parte de ese contenido es ideológico (BALL 1989; 30).

Las diferencias ideológicas pueden llevar a los profesores ha abordar su tarea de diferente modo (Bell, 1980; 188 citado por Ball 1989; 30). La ideología de cada profesor, tiene mucho peso en la forma de educar al alumno, así como una visión diferente de la organización educativa.

La diversidad ideológica se halla dentro de una política ideológica deliberada de “Libre Acoplamiento”; puede darse a los profesores considerable libertad para que apliquen su propia “visión” de la educación.

Pero una vez que se admite el carácter de “Libre Acoplamiento” anárquico de las escuelas y su diversidad ideológica, también es menester aceptar la posibilidad, siempre presente, de que surjan conflictos. A menudo estos conflictos hacen surgir creencias y adhesiones personales que van más allá de la opinión especializada y de los intereses individuales o grupales.

Prácticamente todas las cuestiones relacionadas con la organización y la enseñanza de los alumnos, la estructura del currículum, las relaciones entre profesores y alumnos y las normas de la toma de decisiones en la institución tienen fuerte bases ideológicas (BALL 1989; 32).

Por lo tanto la ideología, es la perspectiva que cada integrante tiene sobre su labor en la institución educativa, pero muchas veces no existe el consenso, por lo tanto surgen diferencias y esto provoca conflictos entre los integrantes de la escuela.

Factores que intervienen en la Micropolítica

- Los intereses de los individuos
- Los grupos de interés
- Las estrategias utilizadas para promover intereses

Intereses de los individuos

Se admite generalmente que la Micropolíticas escolar ocurren porque los miembros de la organización poseen intereses diversos, los cuales no siempre coinciden necesariamente con los de la organización, ni son similares para todos.

Morgan (1986; 135 citado por González 2003; 135) define a los intereses; como el conjunto de predisposiciones que abarcan ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección más que en otras.

Así, los intereses de los actores, son tendencias que alguna persona o coalición introduce y conserva; que se imponen como objetivos para controlar el poder e influir en la toma de decisiones dentro de una organización escolar.

Los problemas o decisiones ponen de relieve el hecho de que al igual que los actores de otras organizaciones, los profesores están dedicados a promover sus intereses creados, personales y de grupo tanto como, o en relación con, sus adhesiones ideológicas.

Desde el punto de vista heurístico, los intereses de los profesores, individuales y colectivos, pueden ser identificados como pertenecientes a tres tipos básicos; intereses creados, intereses ideológicos e intereses personales (Ball, 1989; 33):

Los intereses creados conciernen a las preocupaciones materiales de los profesores relacionados con las condiciones de trabajo: las remuneraciones por su trabajo, su carrera y su promoción (asenso).

Los intereses ideológicos concierne a cuestiones valorativas y de adhesión filosófica: idea sobre la práctica y la organización preferida o expuestas en debates o discusiones.

Y el interés personal emplea el término "YO" de un modo particular para referirse al sentido del yo o identidad declarada por, o a la que aspira, el profesor, la clase de profesor que una persona cree o quiere ser.

Los intereses están en juego, de manera crucial, en la toma de decisiones organizativas y, como observamos, para algunos profesores, la participación o los intereses de influir en la toma de decisiones están determinados y

circunscritos por su importancia para sus intereses individuales, la comprensión y el control de su situación, lo que Lane (1959; 14 citado por Ball 1989; 34) llama el “principio de cierre”.

Por lo tanto; los intereses de los individuos se pueden definir como las aspiraciones que tiene un individuo sobre alguna cosa material o asunto personal, profesional o colectivo y esto se logra a través de las relaciones Micropolíticas que se desarrollan en la organización escolar.

Sin embargo, los miembros de la organización, pues, no siempre, ni todos, se mueven guiados por cuestiones ideológicas y de principios (González, 1998 cita por González 2003; 136) ni tampoco lo hacen en todos los casos de modo continuo y prolongado en el tiempo.

Resulta importante mencionar, que los intereses personales tienen más fuerza que las cuestiones ideológicas y se presentan cuando están en juego cuestiones monetarias, materiales o personales.

2.-Los grupos de interés

A veces las escuelas son dirigidas como si en ellas todos participasen y fuesen democráticas; hay reuniones del personal, comités y días de discusión en los que se invita a los profesores a tomar decisiones sobre las políticas a seguir (aunque la realización de tales reuniones no es en modo alguno un indicador claro de que haya una participación democrática).

Sin embargo, como en toda organización los individuos actúan en función de algún tipo de interés, pero no siempre lo hacen individualmente. Con frecuencia, la actividad Micropolítica no la desarrollan personas aisladas, sino más bien, en grupos de interés, que pueden ser definidos como conjuntos de personas (profesores, directivos, alumnos, padres y madres) que, temporalmente o de forma más estable, comparten ciertos objetivos, ideas o concepciones comunes(González 2003; 136).

Por lo tanto; se puede definir a un grupo de interés, como una alianza de personas, que se unen para mantener beneficios o impulsar proyectos que se quieran llevar a cabo dentro de la organización educativa.

Cuando los grupos de interés cada uno con sus metas, planteamientos y concepciones-utilizan diversas estrategias para conseguir que sus intereses pasen a ser adoptados por la organización, en el fondo estamos hablando de PODER y de cómo los miembros en la organización se movilizan para utilizarlo (González 2003: 139).

Hichson y McCullough (citado por González 2003; 139); plantean que la sola palabra poder tiene un círculo glacial a su alrededor, un sonido falso amenazante. La palabra en sí misma es un ejemplo del sutil poder del lenguaje para influir sobre el pensamiento, de una manera particular. Porque el poder no es bueno ni malo. Como muchas cosas en la vida, eso depende de para qué se use (Santos 1994; 204).

Mientras que Salaman, (1984 citado por Ball 1989; 206) argumenta que el poder supone la capacidad de usar los recursos, por ejemplo la riqueza, el status o el conocimiento para influir sobre otros.

Por lo tanto; poder significa autoridad e influencia sobre los integrantes de la organización para mantener intereses o beneficios y así obtener ventajas en situaciones en la cual se toman decisiones, en torno al manejo de la institución educativa.

Cuando hablamos de poder, no sólo incumbe a la autoridad formal: esta proviene del hecho de ocupar un cargo en la estructura formal, pero también existen en juego otras formas de poder, con frecuencia ocultas.

Para comprender las dinámicas de poder que se desarrollan en una organización González distingue entre dos grandes tipos de poder: la autoridad y la influencia

Representan, a su vez, la faceta formal e informal del mismo en la organización (citado por González 2003; 140).

AUTORIDAD	INFLUENCIA
Aspecto formal-estructural y estático del poder en la organización: deriva de la posición, que es la que le confiere legitimidad.	Aspecto informal, tácito y dinámico del poder en la organización.
Poder que se asienta en el derecho formalmente sancionado de tomar decisiones que afectan a los demás.	Poder que se asienta en la capacidad de conformar decisiones a través de medios informales.
Supone sumisión involuntaria por parte de los miembros de la organización, y es unidireccional de arriba abajo.	Implica sumisión voluntaria, y no conlleva necesariamente una sumisión superior-subordinado: se puede influir de arriba-abajo, de abajo-arriba, lateralmente.
Opera mediante normas y procedimientos sancionados formalmente.	Opera por medio de procesos de intercambio, persuasión, manipulación y negociación de significados.
Su fuente es únicamente estructural, y está claramente delimitada su amplitud y legitimidad.	Puede provenir de distintas fuentes, y su amplitud, dominio y legitimidad son ambiguos.

La autoridad emana de la organización estructural vertical, y se define como la capacidad de influir y dominar (la eliminación o prevención del conflicto) otras personas con en el único objetivo de lograr y mantener definiciones particulares en la escuela contra definiciones alternativas.

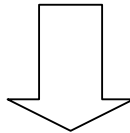
Mientras que la influencia se basa en la explotación de algún género de relación especial, una relación social y personal o una relación de poder o de intercambio a través de la palabra acción sobre la base de lazos informales por alguna especie; admiración, miedo, obligación o competencia y se desenvuelve detrás del escenario (BALL 1989; 137).

Por lo tanto la influencia, es la capacidad de afectar el juicio de otro o la toma de decisiones mediante la palabra o acción y se utiliza detrás del escenario a través de presiones o compromisos para lograr así promover intereses.

Puede provenir de distintas fuentes, y su amplitud, dominio y legitimidad son ambiguos.

Ball, argumenta que existen dos esferas de influencia:

- 1) Están las personas que tienen alguna influencia sobre el director
- 2) Están los que tienen influencia sobre el personal
Influencia como medio para sondear los sentimientos o reacciones del personal.



Ventaja para el “bien común”

Ambas esferas operan a través de la correspondencia, atracción, maniobra y convenio de intereses.

Habilidades y mecanismo “políticos” que llevan a ejercer la influencia:

- Argumentación elocuente, organización, materiales escritos etc.
- La esencia de la Influencia consiste en no ser llamativa.

Influir en los integrantes de la institución no es fácil, ya que es necesario utilizar estrategias para lograr mantener intereses personales y colectivos. Así, los grupos de interés influyen y dominan el poder en la toma de decisiones, sustancia de la actividad Micropolítica.

Por otra parte el director se enfrentará con el problema de mantener el control, tanto en el sentido organizativo de asegurar la continuidad y la supervivencia, como en el sentido educacional, mediante la elaboración de una política.

Ambos aspectos del control, o del dominio, pueden representar y provocar conflictos y oposición (BALL 1989: 93).

Esto concuerda con en el análisis de Hindess (citado por Ball 1989; 41):

El ejercicio del control, la realización de la voluntad o los objetivos propios, la protección de los intereses o cualquier cosa que sea, suponen siempre el despliegue de medios definidos de acción en situaciones particulares, estos medios de acción dependen de condiciones definidas y que su despliegue permite enfrentar obstáculos entre los que se cuentan las acciones de otros (1982; 504 citado por Ball 1989; 41).

Evidentemente, las condiciones y los medios de acción en las escuelas pueden tender a favorecer a una de las partes, pero esto no asegura que los resultados sean “el producto simple de las condiciones iniciales”: “ellos se producen en el curso de la lucha misma”.

Por lo que podemos definir al control, como una estrategia para mantener el poder en la institución educativa y así proteger privilegios que solo un grupo de personas disfruta.

Los campos de control; están sujetos a negociaciones, renegociaciones y disputas (Strauss, 1978 citado por Ball 1989: 27).

Para no perder el control en las instituciones educativas, los actores interesados están dispuestos a tener convenios con la oposición, pero a veces no se llega a ningún acuerdo y surge el conflicto.

El carácter y la calidad del director son, mucho, las principales influencias determinantes de lo que una escuela, se propone hacer y de la medida en que se alcanzan esos objetivos (DES1977; 32 citado por Ball 1989:93).

Menciona Ball, que el control de las organizaciones escolares, esta centrado principalmente en la oposición y el rol del director, se relaciona de modo significativo con el dominio (eliminación o prevención del conflicto).

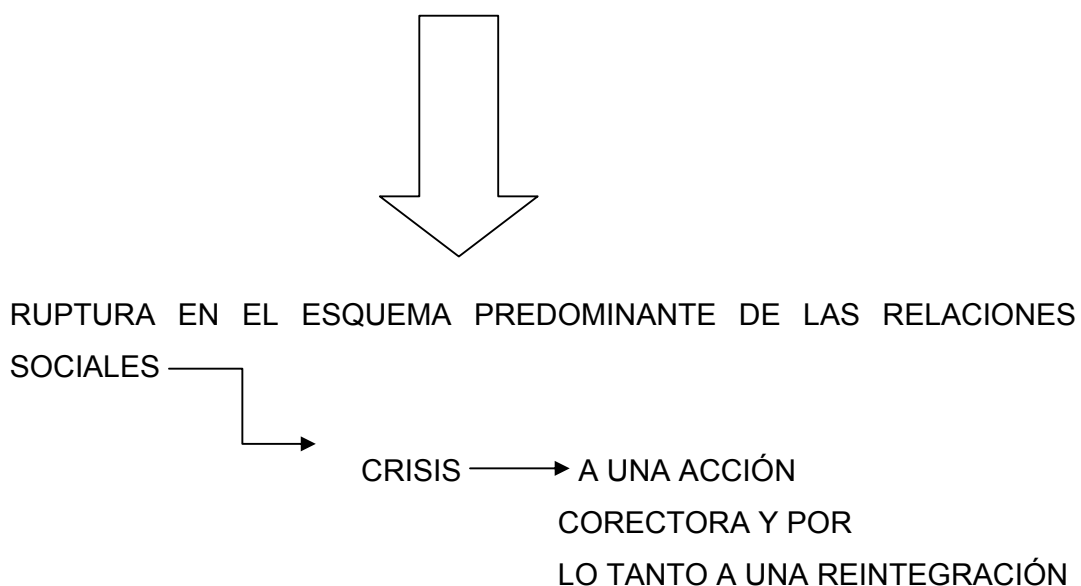
Los compromisos, las negociaciones y las transacciones, así como las amenazas, las presiones y los tratos secretos desempeñan su papel en la conquista y el mantenimiento de los poderes del director (Ball 1989; 41).

Sin embargo, no siempre existe el consenso dentro de la organización y surge la oposición:

Ball; argumenta que la oposición no puede ser reducida a un choque de personalidades; es un concepto micropolítico que, en el fondo, se refiere a conflictos de intereses

Por lo tanto, la oposición es un mecanismo para intervenir en el proceso de la toma de decisiones, con el único fin de promover intereses personales o colectivos dentro de la organización educativa.

La oposición se revela y se hace visible en momentos o sucesos particulares cuando el “orden negociado” es perturbado o destruido.



Se logra una reintegración mediante la Renegociación y el acuerdo o no puede haber disposición para negociar. Esto depende de cuanto esté en juego y del Contexto social de la negociación (Stratuss, 1978; 100-101 citado por Ball 1989; 154).

Sin embargo, dentro de la oposición existe una distinción entre:

- ACTOS DE OPOSICIÓN

Pueden surgir cuando son amenazados intereses particulares
(Personas alertas)

Y

- OPOSICIÓN COMO ACTITUD

Permanente resistencia a la autoridad establecida
(Activistas)

Así la oposición se puede definir como una estrategia que florece cuando los intereses conseguidos están en peligro o como una resistencia a la autoridad establecida.

La oposición tiene características como las siguientes:

- ✓ Se basa en la ausencia de una relación.
- ✓ La oposición se caracteriza por su visibilidad.
- ✓ Es un intento manifiesto de cambiar las cosas, desafiar el poder formal para destruir el “statu quo” y eliminar los canales aceptados en la toma de decisiones.
- ✓ Cuestiona y pone en tela de juicio las medidas.

Sin embargo, como antes señalamos montar la oposición en la escuela acarrea problemas. Tan pronto como un grupo o un individuo deciden actuar fuera de los canales aceptados de la toma de decisiones, se hacen vulnerables a la crítica; es típico que se les acuse de ser subversivos y/o desleales (Ball 1989; 141).

Muchos directores parecen considerar toda forma de oposición como una amenaza a la estabilidad y autoridad de su liderazgo y hará todo lo posible para evitar, o impedir la expansión del conflicto abierto.

Por lo tanto, los directores muchas veces no aceptan la oposición, porque sienten amenazado su poder y tienen temor a las indagaciones de los integrantes.

Existen situaciones básicas, para el surgimiento de una oposición (conducta de liderazgo y prioridad organizativa)

1. Cuando la principal preocupación del director es mantener el status quo. Es probable que encontremos una oposición progresista que propicie el cambio y las innovaciones.

Se presentan quejas:

- Por el grado en que la escuela está quedando anticuada y
- Por la ausencia d canales de influencia a través de los cuales pueden efectuarse cambios.

2. Cuando el director es un defensor del cambio gradual

- Se establecen canales formales e informales para que el personal discuta.
- Se propicia un sentimiento de participación en la fijación de metas para la organización.
- Pero se evita el cambio espectacular y se favorece la adaptación cuidadosa.
- Se considera al director abierto a las sugerencias, pero se subraya la importancia del cambio dependerá del apoyo del personal.

3. Cuando el director trata de innovar y promover el cambio y encuentra el reto de una oposición defensiva.

- En este caso, la oposición intenta conservar aspectos del status quo que están amenazados (intereses).
- El cambio frecuente involucra la modificación de las pautas está establecida de beneficios y ascenso, así como de la práctica rutinaria de la enseñanza y organización.

La oposición en las escuelas no es un modo alguno simplemente una cuestión de desafecto y descontento personal, sino que puede ser un compromiso de lucha y un intento de cambiar todo o parte de la coalición dominante (Ball 1989; 151).

En muchos casos los opositores, cansados de trabajar en la misma línea se manifiestan, pero con la misma lógica de incitar sus intereses personales o colectivos, en toda la organización educativa y esto agregamos que siempre vienen acompañados por conflictos.

Sin embargo la oposición es inevitable, por lo que parte de la habilidad en la actividad política de una organización, consiste en poder analizar las situaciones, en saber cuándo ceder terreno, cuando llegar a un acuerdo y cuando huir para presentar combate otro día.

Por otra parte, quienes están fuera del poder, las alternativas para expresarse públicamente son limitadas. Para quienes ocupan posiciones clave, la oposición puede estar limitada a confrontaciones amortiguadoras por el protocolo de la conducta de comité (Ball 1989; 150). El hecho de tener un cargo formal la posición que se tiene en la organización educativa implica, el logro que producirá.

Earle y Kruse (1999) (citado por Gonzáles 2003; 136) argumentan que las organizaciones escolares están compuestas por grupos diferenciados de personas, tengan un carácter formal o estén basados en ideologías.

Dicho en otros términos, la oposición surgen cuando un grupo de persona, con independencia o no de la posición formal que ocupen en la organización, se

unen entre si para sacar adelante un tema, una decisión, un acontecimiento, para promover determinados valores en la organización; en definitiva, para luchar con vistas a que sus intereses pasen a formar parte de los objetivos del centro escolar (Bacharach y Lawler, 1980; Hoyle, 1986, 1988; Ball, 1987; Bacharach y Mundell, 1993; citado por González 2003; 137).

Así que los grupos de interés pueden estar compuestos por personas que ocupan un cargo formal o simplemente por que comparte ideas o tendencias en común acerca de la institución educativa.

Por otro lado, estos grupos no siempre son claramente patentes y localizables en la organización, pues como se ha señalado, las interacciones políticas se sitúan frecuentemente en el plano de lo implícito y oculto (González 2003; 137).

Sin embargo como producto de las relaciones Micropolíticas, los grupos o coaliciones no siempre pueden ser observadas en acción, a menos que se perturbe o coloquen en peligro los intereses o recursos alcanzados.

Ello no significa, desde luego, que no actúen micropolíticamente, pues como han señalado algunos autores (Gronn, 1986; Anderson, 1990; Jares, 1995, 1996; Mc Callanchen, 2000 citados por González 2003; 137) la no- acción, no tomar de decisiones, ocultación de conflictos, la pasividad también tiene un significado Micropolítico en la organización.

Los grupos que ocasionalmente participan o que no actúan, significan un obstáculo, ya que no se compromete y mucho menos se involucra en la toma de decisiones, para evitar conflictos, la cotidianidad del funcionamiento en el centro, el nivel de conflicto visible puede ser mínimo.

Pero esa aparente calma se puede alterar en cuanto aparezca algún elemento nuevo: por ejemplo, un nuevo director, o una reforma a gran escala en la que se ve implicado el centro.

Esos elementos, que suponen cambios o posibilidades de cambio, suelen sacar a la superficie conflictos subterráneos, diferencias encubiertas u oscurecidas por la rutina de la vida escolar, pues pueden amenazar intereses ideológicos que hayan venido manteniendo de forma tacita por el departamento o por un equipo de ciclo (González 2003;37).

Para tomar en cuenta el conflicto en la prioridad de las órdenes, los objetivos, los intereses y las ideologías entre los miembros de la organización y que dan como resultado la controversia o la lucha por el control de la organización (BALL 1989; 34).

Baldrige presenta en forma sucinta los principales principios implicados en el conflicto:

- 1.- Los teóricos del conflicto subrayan la fragmentación de los sistemas sociales en grupos de interés, cada uno de los cuales tiene sus metas particulares.
- 2.- Los teóricos del conflicto estudian la interacción de estos diferentes grupos de intereses, y especialmente los procesos conflictivos mediante los cuales un grupo trata de ganar ventaja sobre otro.
- 3.- Los grupos divergentes se forman alrededor de valores divergentes, y el estudio de los intereses en conflicto es una parte fundamental del análisis.
- 4.- El estudio del cambio es una característica esencial del enfoque basado en el conflicto, pues cabe esperar que se produzcan cambios si el sistema social se fragmenta en valores divergentes y grupos de intereses conflictivos (1971; 14 citado por Ball 1989; 34)

En efecto, la vida organizativa rutinaria se sitúa dentro del “orden negociado” (Strauss, 1978 citado por Ball 1989; 36), una construcción pautada de contraste, arreglos, acuerdos y “reglas” que proporcionan la base para la acción concertada.

Así mismo, menciona Baldrige la posibilidad de que el conflicto tenga aspectos positivos en la organización. “El conflicto puede ser, y a menudo es, muy saludable; o puede revitalizar un sistema que, de lo contrario, se estancaría” (1971; 202 citado por Ball 1989; 36).

Por lo antes mencionado ocasionalmente el cambio produce mejoría en la organización, aunque muchas veces los intereses de los grupos que atesoraba el poder son extinguidos de la organización.

3.- Estrategias utilizadas para promover intereses

Promover interés personales o en grupo, resulta necesario utilizar tácticas que influyan en la toma de decisiones.

Cada grupo de intereses tiene sus propósitos y utilizara ciertas estrategias para lograrlos, entendiendo como tales los diversos procedimientos que pondrán en juego para satisfacer sus intereses o para lograr sus fines (González 2003; 138).

Las estrategias serán acorde con la visión o percepción del individuo o grupo; acerca de cuál es el papel, responsabilidad y expectativas sobre la situación.

Las estrategias Micropolíticas son múltiples y lógicamente, dependerán del contexto particular en que operen, así como de sus expectativas respecto aquello por lo que se está luchando como también de las posibilidades de influencia que se atribuyen en la organización.

Algunas estrategias (Baldrige, 1983; Hoyle, 1986; Bardisa, 1997 citados por González 2003; 138) por ejemplo, son las siguientes:

- Desplazar el tema central de una reunión, centrándose en una cuestión próxima;
- Controlar o distorsionar información sobre un tema;
- Imponer determinadas reglas y procedimientos;

- Implica en una determinada faceta o decisión organizativa a aquello cuyo apoyo es necesario, o a aquellos cuya oposición hay que neutralizar;
- Ignorar o resistirse pasivamente a ciertos acuerdos tomados en órganos de decisión importantes en el centro;
- Persistir/insistir en un determinado tema para que, aun sin ser prioritario, sea abordado;
- Esperar el momento oportuno para proponer una determinada solución a un problema dado o para poner sobre la mesa cierta cuestión;
- Buscar apoyos con objeto de no enfrentarse en solitario a los temas, cuestiones, problemas y acrecentar, de este modo, la presión y capacidad de influencia.
- Unirse a grupos de presión externos (por ejemplo, padres) para influir en procesos internos;
- Tratar de influir en la composición de las comisiones o grupos que en un determinado momento se constituyen en el centro para abordar asuntos específicos, o bien tratar de pertenecer a ella;

Las políticas interpersonales entre profesores de las que hablan Blase (1987) y Anderson y Blase (1994) constituyen un buen ejemplo de las estrategias que emplean.

Según los mencionados autores, los docentes desarrollan, a lo largo de su trayectoria profesional, determinadas orientaciones políticas interpersonales son calificadas por Blase como positivas o negativas. Las primeras se caracterizan por ser relaciones diplomáticas cuyo propósito no es otro que cultivar la cohesión entre el profesorado. Estrategias de esa naturaleza son, por ejemplo: saber “morderse la lengua y sonreír” en lugar de mostrar abiertamente agresividad o cólera; ser amigable; o poner mucho énfasis en ser vito y considerado como amistoso.

Por otra parte, las políticas interpersonales en las que predominan estrategias como la confrontación, la agresividad pasiva, las conductas de ingratitud, las cuales provocan niveles más bajos de confianza, apoyo, amistad o un creciente conflicto, son consideradas por los profesores, de acuerdo con las investigaciones de este autor, como políticas negativas.

Bacharach y Mundell (citado por González 2003; 139) señalan que las personas y grupos de intereses en un centro adoptaran estrategias distintas en función, básicamente, en dos aspectos:

1. La cantidad de poder que puedan movilizar y
2. La compatibilidad de intereses por los que se mueven

En tal sentido, en unos casos se unirán a otros grupos con interés similares, formando una coalición; en otros, negociarán con aquellos cuyos intereses son divergentes pero de los que necesitan apoyo para alguna cuestión específica o en algún momento; o se enfrentaran a otros grupos y entraran en conflicto para defender sus posturas.

No cabe duda de que las organizaciones tienen misiones y objetivos formales y oficialmente determinados; pero innegable, también, que esas misiones y objetivos son apropiados por ciertas coaliciones, aunque sean mínimas, para buscar y mantenerse en el poder de la organización como fin último de su participación y pertenencia en la misma.

Sin embargo; el clima micropolítico del centro, no tiene que ser un impedimento para la mejora del mismo, si bien es importante aunque no sencillo que los modos de enfrentar las tensiones presentes en la organización no constituyan una barrera y posibiliten a sus miembros que puedan concentrar y orientar sus correspondientes poderes e influencias en el desarrollo de las metas y proyectos de mejora, no es nunca definitivo y cerrado, sino, provisional, siempre están abiertas a sucesivos reajustes y redefiniciones.

Como señala Earl y Kruce (1999), la Micropolítica nos enseña a precisar las metas comunes provisionales, que surgen a través del conflicto y la negociación: “Un bien común provisional puede ser lo mejor que podemos esperar de cualquier colectivo humano compuesto por una pluralidad de individuos y grupos”.

Pero evidencia, entonces, la importancia que tienen dentro de la vida escolar los procesos de decisión, negociación, conflicto y diversidad de intereses implicados en las relaciones entre individuos y los grupos que conforman el escenario educativo, bajo el supuesto de que las decisiones fundamentales en materia educativa se toman en los distintos nivel de operación, con la participación de los actores locales en proceso.

2.2 GESTION ESCOLAR

Antecedentes

Fue hasta los años setenta, cuando el modelo burocrático, con algunas adecuaciones, funcionaban en lo educativo, ya que la administración centralizada era una modalidad eficiente para sostener y expandir los sistemas educativos nacionales. Sin embargo, más recientemente sobresale en las políticas educativas la intención de modificar dicho patrón organizativo que prácticamente dominaba en el mundo entero.

La educación, y en particular los sistemas de organización educativa, no han permanecido aislados de los cambios en los enfoques administrativos.

En México antes de la descentralización educativa, la mayoría de las funciones de la administración o gestión estaban determinadas por la administración central de la SEP.

Sin embargo, con en el Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa; el gobierno federal, a través de la SEP conservó las funciones normativas, compensatoria, de evaluación, dejando a los estados la operación del sistema y actualmente las funciones de gestión educativa están en el nivel estatal.

Pero fue hasta el Plan de desarrollo Educativo 1995-2000 (Poder Ejecutivo Federal, 1996) donde la gestión aparece como parte de la política educativa y como estrategia para mejorar la calidad de la educación.

Este plan afirma que “para elevar la calidad de la educación es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad y regulación normativa” (PNE1996; 43).

Se le debe concebir como otra manera de conducir la administración escolar, distinta a la manera tradicional donde se subraya lo pedagógico y lo académico bajo otra forma de organización escolar.

Este plan menciona y da pie a la creación de la principal estrategia innovadora de organización y gestión escolar de la administración pasada: proyecto escolar, que más adelante se explicara.

La innovación educativa del sexenio pasado en materia de gestión es el Programa de Escuelas de Calidad.

Pero ¿Que es Gestión Escolar?

Antúnez (1997; 61) define la Gestión como un conjunto de acciones de movilización de recursos orientados a la consecución de unos objetivos planteados a un determinado plazo.

Elizondo (2001; 83) argumenta que habría de entenderse a la gestión escolar como la consecución y dirección del sistema educativo hacia el logro de procesos educativos de calidad, donde la administración escolar y los cuerpos docentes se abocan a privilegiar las tareas académicas que implican la realización del proceso enseñanza-aprendizaje, como fin principal de la educación.

Mientras que Fierro (2006; 118) determina a la Gestión Escolar como el proceso de construcción cotidiana del conjunto de actividades relacionados con el quehacer educativo por parte de todos los agentes que participan en él. Con y a través de ellos, se orientan los esfuerzos hacia el logro de los objetivos que la escuela se propone alcanzar.

Por otra parte, Pozner precisa la Gestión Escolar como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa(citado por Elizondo 2001; 87).

Donde, dos son los ejes según los cuales opera este esquema: 1) La organización escolar 2) La caracterización de los sujetos que coordinada y toman decisiones en los procesos educativos: los directivos.

Y por último el “Proyecto Escolar” documento emitido por el Gobierno del DF (2004: 32), específica que Gestión Escolar implica conjuntar todas las acciones que acontecen diariamente en la escuela con miras a un fin, una meta a lograr: un mejor resultado escolar.

Por lo antes mencionado, Gestión Escolar significa hacer trabajar todos los recursos (humanos, materiales y financieros); con el único fin de lograr los objetivos trazados por la institución educativa, actividad que involucra a todos los integrantes de la organización.

Objetivo Primordial de la Gestión Escolar

Es centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. La Gestión Escolar deberá tender a la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los alumnos centrada en la satisfacción de sus necesidades básicas de aprendizaje.

Entonces su objetivo de la Gestión Escolar, es propiciar las condiciones necesarias (participación, distribución, responsabilidad compartida, liderazgo y delegación de autoridad) para lograr, la calidad educativa en la institución.

Principales premisas de la Gestión Escolar

(Elizondo 2003; 84-85)

- Participación democrática, es decir crear espacios para involucrar a todos los actores en el proceso enseñanza aprendizaje del alumno.
- Autonomía, significa libertad para tomar decisiones y resolver los problemas desde la propia escuela.

- Liderazgo es una nueva forma de conjugar esfuerzos; es decir, dirigir y compartir las responsabilidades con el personal docente haciéndolo participe en la toma de decisiones, para alcanzar los objetivos planteados y resolver los problemas que aquejan a la institución educativa.
- Organización escolar, es indispensable renovar las actividades, en la distribución de los papeles, en las formas de participación, el ejercicio de la autoridad, en la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje, en las relaciones interpersonales. En suma una nueva cultura organizacional.
- Planeación y Evaluación, son dos etapas necesarias para concretar las opciones de cambio y mejoramiento de la vida escolar.

Es necesario desarrollar las variables antes mencionadas, para realizar la Gestión Escolar en la escuela.

Función de la Gestión Escolar

Argumenta; Antúnez (1997; 63) que las tres funciones genéricas de la Gestión Escolar son: planificación, desarrollo/ejecución y control

Planificación

- I. Detección d y análisis de necesidades
- II. Evaluación de recursos
- III. Determinación de objetivos
- IV. Asignación de tiempos
- V. Determinación de responsables, etc.

Desarrollo/ ejecución

Encontraríamos actuaciones que tendrían que ver tanto con el cumplimiento del plan previsto como con la evaluación procesal y control sumativo.

Control

Es vigilar que todas las actividades educativas, se lleven a cabo en tiempo y forma, para alcanzar los objetivos planteados.

La Gestión Escolar implica movilizar (personas, tiempo y dinero) pero al mismo tiempo; planificar, distribuir tareas y responsabilidades, dirigir, evaluar los procesos y resultados, con una participación activa de los actores educativos.

¿Quién participa en la Gestión Escolar?

Antúnez (1997; 61) menciona que todos los miembros de la comunidad educativa, en función de sus capacidades y competencias pueden y deben intervenir en la Gestión del Centro.

Por otra parte, Fierro (2006; 118) señala; los agentes que participan en la Gestión Escolar: directores, maestros, alumnos, padres o madres de familia y autoridades educativas.

En la gestión, por lo tanto, participan todos y todas, aunque seguramente lo harán en grados y formas diferentes en función de cada ámbito (Antúnez 1997; 61).

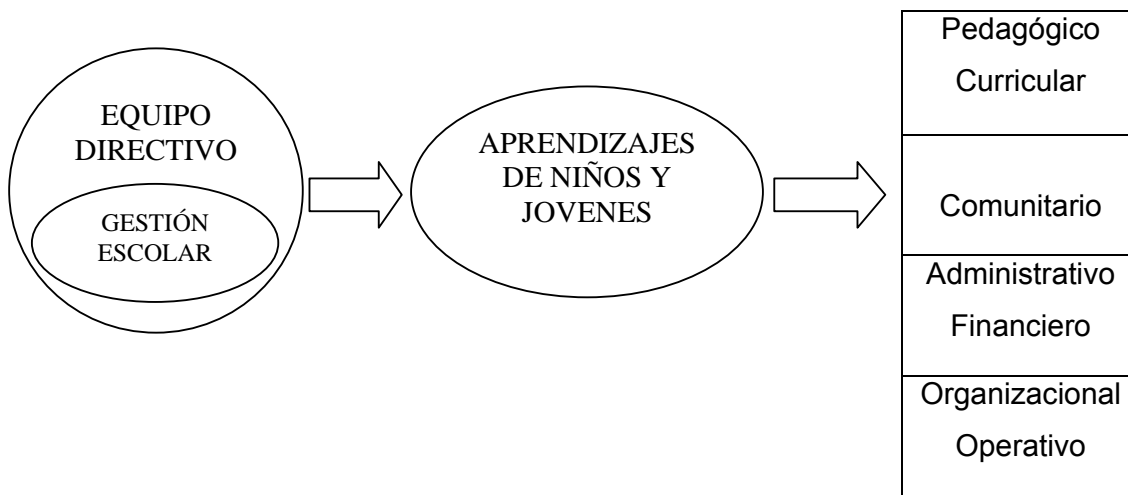
Podemos terminar diciendo, que quienes participan en la Gestión Escolar son todos los actores involucrado en el proceso enseñanza aprendizaje, es decir desde el conserje hasta el director de la escuela, con el fin de elevar la calidad educativa sin olvidar que harán la participación en grados y formas diferentes.

El papel del director en la Gestión Escolar

La función directiva es alusión a la función en un sentido amplio, sin limitarla al director de una escuela. Se refiere a la función de coordinar técnica y administrativamente un grupo de personas para un mismo fin.

La función de un directivo de la educación debe ser la de un gran líder que impulse, motive, guíe, conjunte esfuerzos que posibiliten el cambio social para el progreso de su comunidad (Subsecretaria de Servicios Educativos para el D.F.; Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el D.F. “Un proyecto escolar una suma de acuerdos y compromisos” 2004; 32).

Ser directivo, o integrante del equipo directivo es poder llevar adelante la gestión de alguna institución. Es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones (véase figura 3.2 Pozner año; 72) que le dan sentido como organización:



Por lo tanto, el director en la Gestión Escolar, delega y conlleva la función directiva dependiendo de las acciones que se establezcan; con los actores educativos. No se desvanece su autoridad de líder, al contrario se complementa con la participación y responsabilidad de todo el equipo docente aceptando sugerencias y recuperando el trabajo colegiado en la institución educativa, se puede decir que es una nueva forma de Liderazgo Colectivo.

En este nuevo accionar, el Equipo Directivo, al desprenderse de su obsesión por administrar los recursos, pueden encarar el gobierno de la institución escolar o la Gestión Escolar de manera:

- INTEGRAL
- CONSCIENTE
- TRANSFORMADORA
- PARTICIPATIVA

Entonces, el papel del director en la Gestión Escolar es promover estrategias para favorecer la participación del personal docente, en un clima de respeto, aceptación, cooperación, ayuda y compartir responsabilidades con el grupo para propiciar el trabajo creativo e innovador del personal (Subsecretaria de Servicios Educativos para el DF.; Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el DF. “Un proyecto escolar una suma de acuerdos y compromisos” 2004; 9).

Desde otro punto de vista, la Gestión Escolar, para no ser una construcción arbitraria y aislada, necesariamente tendrá que reconocer su pertinencia a un ámbito social específico, reconocer a la escuela como organización social.

Las funciones directivas son clave para la organización y desarrollo de la tarea educativa. Es, indispensable la participación activa principalmente del director para lograr encaminar a la organización, hacia el logro de los objetivos.

La Gestión Escolar entre otras cosas, otorga al trabajo directivo escolar nuevas características, como se resumen en el cuadro (Elizondo 2003; 65):

El trabajo directivo ¿Quién lo realiza y para qué?

Criterios de comparación	Modelo Tradicional	Modelo Emergente(Gestión Escolar)
CONCEPTO DE DIRECCIÓN	Función atribuida a un cargo.	Función del sistema educativo que ejerce de manera conjunta varias instancias de los distintos niveles de la estructura organizativa.
SUJETOS CON PUESTOS DIRECTIVOS	Directivos de los diferentes niveles y servicios educativos.	Equipos colegiados de directivos integrados por representantes de cada nivel; las jefaturas o supervisiones trabajan colectivamente según las políticas acordadas por el

		sistema.
FIANALIDAD	Mejoramiento de la enseñanza y del maestro.	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenir en la planeación de los servicios educativos que se ofrecen en la zona en la cual trabaja • Asegurar que los planteles educativos operen de acuerdo con la normatividad establecida por el proyecto escolar • Mejoramiento continuo de los niveles de calidad
COBERTURA	Espacios de trabajo directivo de los diferentes niveles y servicios educativos.	Organización que acuerde el sistema para funcionar, teniendo como base la Gestión Escolar
OBJETIVO	Vigilar que maestros y directores cumplan las diversas tareas de carácter técnico-pedagógico y técnico complementario señaladas en la normatividad correspondiente (manuales, reglamentos, planes y programas de estudio, etcétera).	Coordinar los aspectos pedagógicos y técnico-administrativos que inciden en la calidad del servicio educativo a través de la atención a cuatro dimensiones centrales: ¹ cobertura, retención, aprovechamiento y egreso oportuno.

Observamos que la Gestión Escolar propone una nueva forma de dirigir la escuela, con el único fin de involucrar y comprometer a todos los integrantes de la institución, para alcanzar la calidad educativa.

Componentes de la Gestión Escolar

Hay dos componentes fundamentales para ejercer la Gestión Escolar: la escuela y los sujetos que interactúan en ella (Elizondo 2003; 94).

- La escuela, porque se convierte en la potenciadora del cambio de condiciones y situaciones en las que se realizan las tareas educativas.
- Y los sujetos a quienes compete directa y enfáticamente hacer tal gestión es a los directivos, puesto que está bajo su responsabilidad

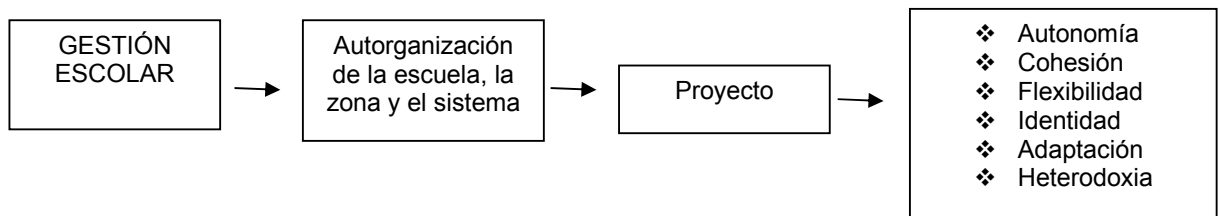
¹ Estas dimensiones pueden variar según la política vigente del sistema; es en la elaboración del proyecto escolar donde se les define con precisión.

concretar los procesos educativos. En torno a ellos, los demás sujetos educativos (estudiantes y comunidad en general) se convierten en gestores de los propósitos y objetivos que establezcan las escuelas.

Para llevar a cabo la Gestión Escolar, es necesario la escuela porque es donde se pueden detectar y resolver los problemas a tiempo, y los sujetos que interactúan en ella, porque son un eje importante para dar respuestas propias a sus necesidades, hacia dentro y hacia afuera; para realizar diagnósticos de los problemas que afectan la escuela, lograr soluciones conjuntamente para conseguir mejorar la calidad educativa y romper con el paradigma de que el director es el único que puede impulsar cambios en la organización.

Características de la Gestión Escolar (Elizondo 2003; 123)

- ❖ Autonomía: Permite, libertad para tomar decisiones y poder resolver los problemas que tenga la institución educativa.
- ❖ Cohesión: Busca la conexión de las partes que integran la institución educativa.
- ❖ Flexibilidad: Acepta desenvolverse libremente a todos los sujetos.
- ❖ Identidad: Localizar a todos los integrantes de la organización en un mismo proyecto
- ❖ Adaptación: Porque resuelve cualquier complicación que se presente.
- ❖ Heterodoxia: Diferencia sus respuestas ya que son únicas, ajenas a lo semejante.



Ciclo de la Gestión Escolar

La gestión escolar conjunta tres etapas, para lograr el mejor funcionamiento de los sistemas educativos que se plasman en la siguiente figura (Véase Joyce, Hersh y McKibbin 1983; citado por Elizondo 2003; 109):



PUNTOS CENTRALES QUE HAY QUE MEJORAR	REQUERIMIENTOS	MEDIDAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aspectos sociales y organizacionales ✓ Diseño y operación de proyectos de trabajo ✓ Manejo Directivo del sistema y de la escuela ✓ Herramientas y técnicas acordes con en el manejo del sistema y la escuela 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagnostico situacional ✓ Establecimiento del proceso de gestión ✓ Redefinición del sistema ✓ Renovación del sistema ✓ Rediseño del sistema 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo organizacional ✓ Visión prospectiva ✓ Uso racional de la tecnología ✓ Nuevo reconocimiento social de la educación

1. Puntos centrales que hay que mejorar:

Cambiar la educación y sociedad, pero siempre de manera consensual.

La planeación y acciones de los proyectos escolares.

Conducción del centro escolar de acuerdo con lo que actualmente señalan los organismos educativos internacionales.

Nuevos procesos de trabajo e incorporación a las tecnologías.

2. Requerimientos que se necesita:

Detectar el problema

Establecer un modelo organizacional de gestión
Plantear cambios que permitan operar con base en la gestión
Diagnostico situacional
Reformar el sistema, buscando siempre que el sistema sea más productivo
Transformar la Gestión, por que debe trabajar con una clara visión de futuro, viendo hacia donde se enfoca la escuela

3. Medidas-acciones

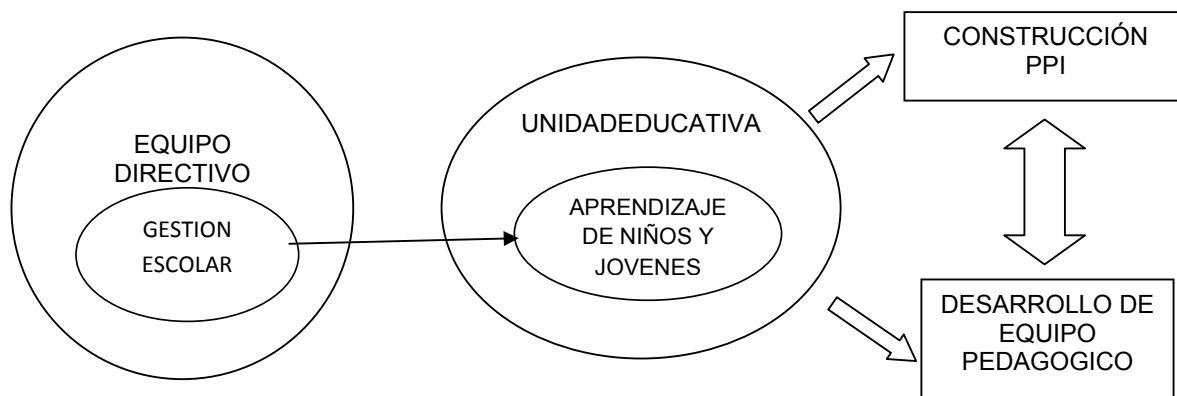
Dirección de la organización en forma colectiva y con responsabilidades compartidas
Enfoque prospectivo
Manejo entre las habilidades manuales y el uso de la tecnología
Recupera la presencia social de lo educativo

La gestión escolar proporciona una serie de herramientas para analizar las actividades que realiza la escuela, pero si estas son obsoletas, aporta mecanismos para solucionar y reorganizar las actividades, acompañadas con una visión prospectiva.

¿Cómo realizar la Gestión Escolar?

Pozner (2005; 74), argumenta que un modelo de gestión escolar, es posible si se pone en práctica dos acciones básicas que se expresan en la figura siguiente:

- ✓ La elaboración de un PROYECTO de la institución, que determine la orientación del proceso y que será la herramienta intelectual fundamental que orientara al conjunto de la institución.



Por otra Fierro dice (2006; 117), que el proyecto escolar es una estrategia de planeación y organización de los maestros orientada a fortalecer la gestión pedagógica de la escuela, basada en un trabajo colegiado, que organiza y materializa alrededor de un tarea en común: la definición y realización de un conjunto de propósitos y acciones encaminado a mejorar la labor educativa realizada en la escuela.

El proyecto escolar tiene fuerte influencia de la gestión educativa española el cual incluye tres aspectos básicos: identidad (¿quiénes somos?), objetivos generales (¿a dónde pretendemos llegar?) y estructura organizativa (¿Cómo nos organizamos?).(Antúnez, 1998 citado por García 2006; 76).

Entonces, el Proyecto Institucional o Escolar, es un instrumento de la Gestión Escolar el cual define, ¿Quiénes somos?, las metas que se quiere alcanzar, ¿Cómo se van alcanzar? y la organización de la escuela. Es decir simplemente lo que la escuela pretende ser y hacer para garantizar el proceso enseñanza-aprendizaje, a través de la participación de los actores educativos.

En México, el proyecto escolar ha trasformado, hasta cierto punto, la manera de hacer gestión en la escuela. Ahora, dentro de las actividades del director y los maestros están trabajar de manera colegiada, hacer diagnósticos de los

problemas que afectan la calidad de las escuelas y diseñar colegiadamente un (proyecto) para su solución (García 2006; 76).

Por otra parte el Proyecto escolar, recupera el Trabajo Colegiado entre los maestros y el director, más adelante se explicara detalladamente.

- ✓ Y la segunda acción es el desarrollo de EQUIPOS DE TRABAJO, ya que la Gestión Escolar es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela. La descentralización, para cumplir con las condiciones de calidad y eficacia, requerirá convocar a los docentes y a la comunidad para que asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se requieren para niños y jóvenes.

El desafío de incluir la fuerza de trabajar en-con proyecto en la Gestión Escolar se relaciona sin duda con los espacios de autonomía que la escuela tendrá que desarrollar. La autonomía de la unidad posibilitara a sus docentes diseñar un proyecto que parte de las necesidades de una comunidad, pero fundamentalmente poner al equipo escolar-directivos incluidos- en situación de ser actor y autor de las innovaciones educativas en las que participa, y no solamente como ejecutor de propuestas que se deban explicar (Pozner 2005; 83).

El equipo de trabajo es un grupo de personas organizado-comprometido, para alcanzar los objetivos de la institución y resolver los problemas que tiene la misma.

Y la autonomía en las escuelas, ayuda a formar los equipos de trabajo, otorgando más libertad en la toma de decisiones, para poder elevar la calidad educativa.

La característica del trabajo en equipo, es la ventaja que tiene sobre el trabajo individual y los resultados obtenidos que pueden ser mejores y en menor tiempo. Por lo que resulta necesario conformar el equipo de trabajo, ya que es una condición para el establecimiento de la Gestión Escolar.

Limitantes de la Gestión Escolar (Elizondo 2003; 124)

- I. La dificultad de operación e interrelación del proyecto.
- II. La participación de la comunidad, prerequisite ineludible de la Gestión Escolar, no se concreta de modo suficiente.
- III. El peso de la tradición.

Resulta complicado tener conexión entre los proyectos de las instancias educativas, puesto que no todo lo que sucede en la escuela repercute en la zona y el sistema. Es decir no puede existir una relación entre los proyectos de las autoridades educativas, pues cada quien está enfocada a resolver sus problemas de diferente manera dentro de su contexto.

Hacer partícipe a los padres de familia y a la comunidad en general, no resulta sencillo, porque no se abren los suficientes espacios para involucrarlos, aunque existe un posibilidad de colaborar en las actividades del centro escolar, a través del Consejo de Participación Social.

Y la ultima, limitante más difícil de superar es la tradición burocrática y el miedo de los integrantes a impulsar y llevar a cabo cambios en la institución. Pero sabemos que la única forma de terminar con estos impedimentos es llevar a cabo la Gestión Escolar en la organización.

Desafíos de la Gestión Escolar (Pozner 2005; 71)

Su desafío, es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

Para ello la Gestión Escolar:

- ✓ Interviene sobre la globalidad de la institución
- ✓ Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa
- ✓ Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.
- ✓ Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

Por lo tanto, el gran reto de la Gestión Escolar es activar las acciones y la colaboración de todos los actores que integran el centro escolar, para lograr un proyecto en común; a través de la incorporación de los integrantes de la institución, la delegación de actividades, rescatar la importancia pedagógica y educativa, además de proporciona un instrumento (El Proyecto Escolar) para lograr la calidad educativa.

Lo único que cabe decir es que la Gestión Escolar está ganando terreno, al facilitar instrumentos y estrategias para que un centro escolar logre la calidad en el proceso enseñanza aprendizaje, pero falta mucho por hacer, ya que no es algo que se concreta de la noche a la mañana.

Gestión Escolar Participativa

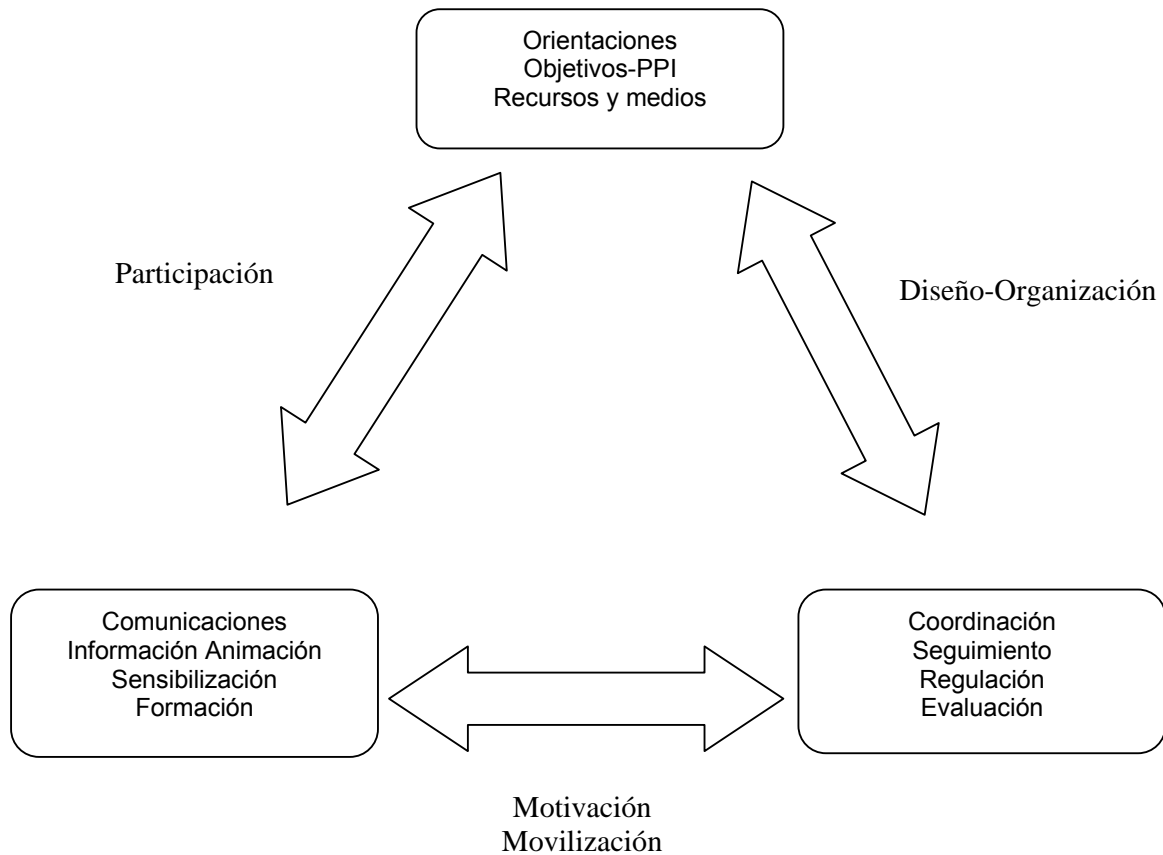
Superar el estado de aislamiento y crear un nuevo modelo organizativo para la escuela implica superar la concepción que visualiza a los docentes como trabajadores que se desempeñan solitaria y aisladamente (Pozner 2005; 90).

Se puede resolver este problema trabajando a través de la Gestión Escolar Participativa. Esta Gestión Escolar participada y participativa busca favorecer y hacer posible la puesta en marcha de un trabajo colectivo, interactivo y paulatinamente más autónomo entre los partenaires del proyecto educativo: docentes, directivos, padres, madres, alumnos, etcétera (Pozner 2005; 85).

Como su nombre lo dice la Gestión Escolar Participativa, promueve la participación entre los actores educativos, es decir admite, apoya y promueve la colaboración de los integrantes de la institución educativa para lograr los objetivos de la misma.

En la Gestión Escolar participada y participativa, lo sujetos son considerados con toda potencialidad de su creación y de sus aportes, y son incorporados en la base de esa estructura tripolar de la Gestión Escolar que reúne: proyecto, actores y la acción de conducción y orientación misma, como se observa en la figura siguiente (Pozner 2005; 86).

GESTIÓN ESCOLAR PARTICIPATIVA



Por otro lado, Antúnez (1997; 78) recoge las distintas modalidades de actuación que podrían desarrollarse en cualquier proceso gestor. En el eje de las ordenas aparecen las cuatro acciones básicas que comprende todo proceso. Dependiendo de quién o quienes protagonicen las acciones (en el ejemplo hemos reducido los agentes a la dirección y a los profesores, únicamente), se configura un estilo gestor más o menos participativo y democrático.

Modalidades de gestión (adaptada de Ordiorne, 1997:97)

GESTIÓN PARTICIPATIVA Y DEMOCRÁTICA

MODALIDADES

	AUTOCRÁTICA	DIRECTIVA	DEMOCRÁTICA	PERMISIVA	NO INTERVENCIÓN
¿Quiénes protagonizan la acción?					
Definir objetivos	DIRECCIÓN	DIRECCIÓN	EN COMÚN	PROFESORES	NADIE
Determinar métodos de trabajo	DIRECCIÓN	PROFESORES	PROFESORES	PROFESORES	NADIE
Controlar durante el proceso de ejecución	DIRECCIÓN	PROFESORES	PROFESORES	PROFESORES	NADIE
Utilizar los resultados para evaluar la tareas	DIRECCIÓN	DIRECCIÓN	EN COMÚN	PROFESORES	NADIE

A su vez se presenta la columna de la Gestión Participativa democrática representa la situación más deseable ya que:

- i. Inicia la tarea fijando los objetivos en común (aceptación, consenso e implicación, por tanto),
- ii. Permite el trabajo autónomo y potencia la delegación y el reparto de las tareas en los pasos siguiente (confianza, aumento de la participación, claridad y transparencia en el proceso) y
- iii. Plantea una evaluación final de nuevo en común, a partir de los compromisos iniciales y en un marco en el que todas las partes conocen las circunstancias (recursos, restricciones, posibilidades,...) que han rodeado al caso

Se trata de que cada escuela conozca en que columna se están moviendo cada actuación gestora, y así poder mejorar su forma de organizar, a fin de alcanzar las metas trazadas dentro de la institución.

Para que un equipo se constituya y exista, en y para la acción de la unidad educativa se requiere fundamentalmente (Pozner 2005; 88):

- Una tarea o trabajo que se constituye, en el generador de intereses con la fuerza suficiente para superar inconvenientes y obstáculos propios de toda tarea, y en torno a que se congregue la práctica y la reflexión sobre ella.
- Una red de personas socializadas en una forma de hacer esa tarea, y con cierta sensibilización sobre las problemáticas que implica su quehacer.
- Una red de conversaciones, comunicación e intercambios que concretan la tarea (acciones) a desarrollar las reflexiones sobre la misma.

Entonces para desarrollar la Gestión Escolar Participativa se necesita siguiente:

- Una meta en común,
- Delegación de actividades que se desarrollan en la escuela,
- Todos los actores educativos (docentes, directivos, padres, madres, alumnos),
- Colaboración y compromiso, a fin de intercambiar ideas y opiniones, para resolver los problemas que aquejan a la institución educativa.

2.3 TRABAJO COLEGIADO

El Trabajo Colegiado se viene impulsando desde la puesta en marcha del plan y programas de estudio de educación primaria 1993 y el Consejo Técnico Consultivo desde varias décadas atrás (Zarco 2005).

Sin embargo; entre la comunidad escolar no siempre están dispuestos a participar ya que algunas personas se muestran solitarias y discrepan de planteamientos colaborativos.

Pero ¿Qué es Trabajo Colegiado?

El Trabajo Colegiado, argumenta Fierro (2006; 113) es un proceso participativo mediante el cual un grupo de maestros y directores toman decisiones y definen acciones alrededor de la tarea profesional que tienen en común.

Mientras que el Proyecto Escolar emitido por la Subsecretaría de Servicios (2004; 32), plantea que el Trabajo colegiado, es el mecanismo para conformar un equipo entre colegas capaces de dialogar y concertar, de compartir conocimientos, experiencias y problemas entorno a asuntos y metas de interés común.

Y para Zarco (2005), el Trabajo colegiado posibilita la conformación de un equipo capaz de dialogar y concertar, de compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno asuntos de interés en común.

Por lo tanto, el Trabajo Colegiado, es una forma de organización, en la cual un grupo de personas colabora, participa y comparte ideas para resolver problemas en común, y así alcanzar los objetivos trazados en el centro escolar.

La organización educativa ha de favorecer la colegialidad en sus estructuras y en su funcionamiento.

Dos ejes lo articulan de manera operativa (Fierro 2006; 108):

- ✓ La integración de docentes y directivos en las escuelas como un equipo de trabajo y
- ✓ el compromiso profesional con la enseñanza.

Ambos se materializan en la colaboración, desarrollo y seguimiento de un proyecto educativo común.

Para poder realizar el Trabajo colegiado en la escuela, es necesaria la integración y el compromiso de maestros y el director con el quehacer educativo, a través de la tarea que les corresponde impulsar y por la otra compartir sus experiencias como miembros que participan en este tipo de espacio.

Entonces para formar el Trabajo Colegiado, es necesario contar con los elementos antes mencionados, sin esto no se puede concretar esta forma de trabajar.

Características del Trabajo Colegiado (Fierro 2006; 113)

- ❖ En él están presentes o representados, de acuerdo con la función que desempeñan, todos los agentes que intervienen en el proceso educativo: maestros, directores, alumnos, padres de familia, cada uno de acuerdo con la responsabilidad que tiene en dicho proceso;
- ❖ Es horizontal en el sentido de que las aportaciones de todos son consideradas por igual, independientemente de la jerarquía o posición que ocupen en la escuela;
- ❖ Es fundamental para él construir y asumir una tarea que será común no por decreto, sino como resultado mismo de trabajar en ella;
- ❖ A partir de la tarea común se toman decisiones y se definen acciones de manera consensuada, esto es, mediante el dialogo orientado a establecer acuerdos entre los participantes;

- ❖ Hay corresponsabilidad tanto en las decisiones, como en las acciones que se desprende de ellas.

Todo marca hacia, la conformación de un equipo de trabajo capaz de compartir experiencia y enriquecer su labor docente y directiva, en base a una meta en común.

El Trabajo Colegiado tiene como base la participación comprometida y democrática de todos, en un ambiente de respeto a la diversidad; busca la colaboración para generar propuestas y solucionar problemas de carácter pedagógico que la escuela ha detectado.

Factores que intervienen para lograr el Trabajo Colegiado

- Participación o Colaboración

Es evidente que el trabajo escolar resulta más eficaz y satisfactorio si se desarrolla de manera colaborativa y en grupos donde la participación es fluida.

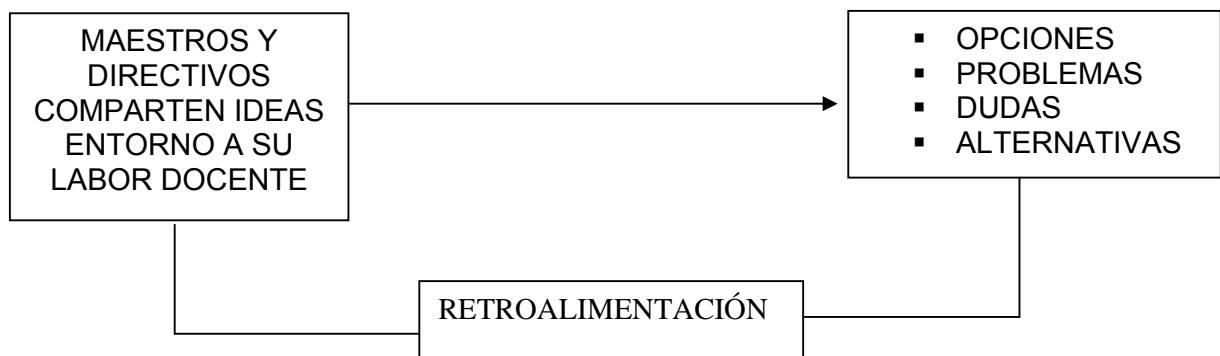
La participación menciona Farjat (1997; 38) es la herramienta de conocimiento y revalorización mediante la cual emergen las potencialidades de cada miembro.

Entonces podemos definir a la participación, como la cooperación que realiza cada persona; a través de su opinión, conocimiento o experiencia en un asunto de interés.

Menciona Fajart (1997; 37) que se logra una participación activa en el interior del equipo docentes, brindando el espacio necesario para que cada miembro opine, informe, decida, actúe y evalúe el proceso y los resultados.

Promover una participación implica apoyar e impulsar al equipo docente a formar parte de la toma de decisiones dentro de la organización escolar.

Ello supone un trabajo de resignificación por parte de los equipos de conducción, quienes deberán abrir permanentemente vías de comunicación para el logro de una participación activa desde y entre los equipos docentes, y desde y entre los coordinadores, teniendo como meta principal originar un proceso de feedback, (retroalimentación) en todas direcciones: verticales y horizontales (Fajart 1997; 38).



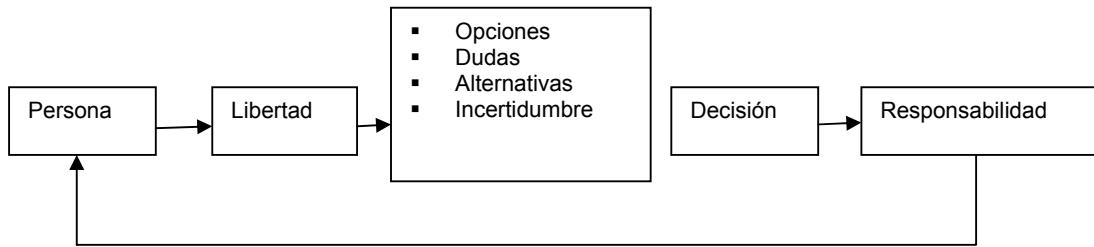
Para, propiciar la participación se necesita disposición por parte de la acción directiva y los docentes; los primeros no perderán su autoridad al promover la participación en los centros educativos y lo segundos se involucran en la toma de decisiones, no importando que puesto ocupen en la organización.

- TOMA DE DECISIONES

La decisión se puede definir como el acto en el que se concreta prácticamente el proceso racional realizado por el individuo que tiende a la consecución de ciertos objetivos partiendo de ciertos datos (Ciscar 1988; 181).

En este contexto, decidir significa escoger entre diversas alternativas. Las decisiones deben tomarse para actuar (Rul 2002, 24).

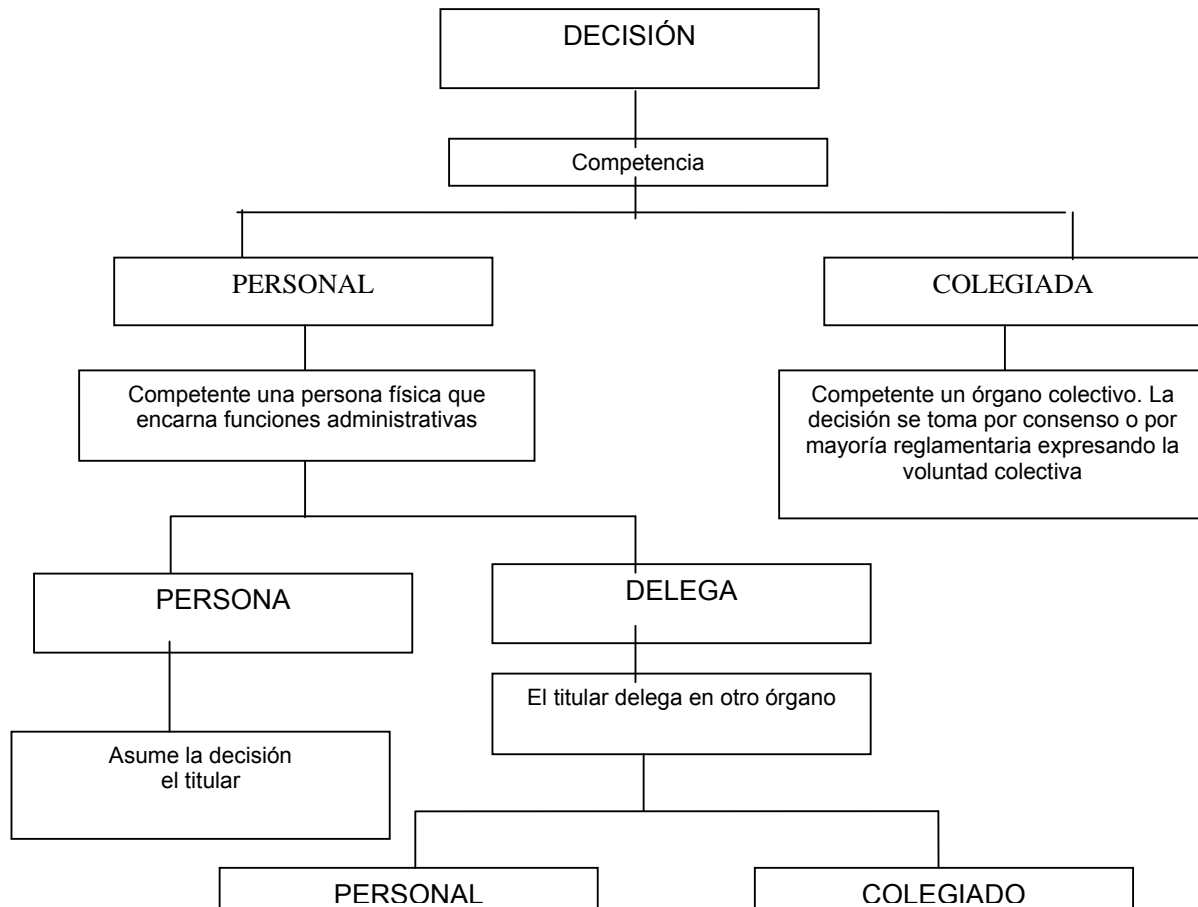
Estructura de la decisión



Tomar decisiones significa, elegir medidas para resolver problemas o encaminar a una organización en el logro de objetivos.

En efecto hay decisiones que se toman a partir de una reflexión serena, sopesando de manera cuidadosa los datos y estudiando críticamente las alternativas (Rul 2002; 15).

Las decisiones de los órganos colectivos bien sean sobre funciones propias o delegadas por otros órganos, se toman por consenso o por mayorías reglamentarias (Rul 2002, 24).



Para tomar decisiones se necesita escoger entre diversos caminos, y para esto se trabaja colegiadamente y así toda la comunidad que integra la institución educativa elige y analiza la mejor opción.

Fases en la toma de decisiones

Zerilli (citado en Ciscar 1988; 184) concreta una definición al respecto, lo sucesivos pasos que considera interesante destacar:

- Definición del problema
- Búsqueda y examen de las soluciones alternas
- Elección de la solución mejor
- Valoración de la elección

Antes de tomar una decisión es necesario llevar a cabo el proceso antes mencionado, es decir, conocer el contexto del problema, después buscar las diferentes soluciones, elegir una alternativa y por ultimo evaluar si fue viable la elección.

MARCHA GENERAL (Ciscar 1988; 186)

- ✓ Preparación de la reunión
- ✓ Proceso de la reunión
- ✓ Actividad posterior a la reunión

Estas etapas menciona la importancia de planificar la toma de decisiones antes, durante y después de las reuniones, con el fin de elegir la mejor decisión para el centro escolar.

Sin embargo es evidente que dicha labor no se improvisa y por tanto es necesario planificarla y diseñarla. Planificarla en la juntas del Consejo Técnico y diseñarla en el Proyecto Escolar.

- LIDERAZGO

Necesidad de la Dirección

Una organización es un equipo humano que intenta conseguir conjuntamente un objetivo. En estas condiciones necesitamos de una persona que coordine el trabajo de todos, incluso se inspira a que ese directivo consiga mejorar la calidad del rendimiento de las personas de ese equipo humano, además coordinarlas (Ciscar 1988; 117).

Para alcanzar los objetivos que una organización se propuso, es necesario contar con un líder que dirija las actividades para la consecución de estos.

El liderazgo del Director aumenta cuando este acepta y estimula la participación de todos los maestros que integran el centro escolar (Ciscar 1988; 118).

Hoy en día un liderazgo efectivo, se logra cuando el director comparte la función directiva con los integrantes del centro, a través de la delegación de actividades.

Condiciones para que exista el Trabajo Colegiado (Zarco, 2005)

- a) El Trabajo Colegiado existe cuando hay temas comunes a discutir y puntos sobre los que toman acuerdos.
- b) Para que el Trabajo Colegiado cumpla con sus propósitos es indispensable establecer reglas, tener la claridad en las tareas a desarrollar en las reuniones.
- c) En el proceso de Trabajo Colegiado participan todas las personas involucradas, sus opiniones deben ser tomadas en cuenta independientemente de la posición que ocupen en las escuelas o del grupo que atienden.

El Trabajo Colegiado, existe siempre que se quiera alcanzar una meta en común, que la organización tenga claro lo que se quiere lograr y la otra condición es promover, la participación de los integrantes en la toma de decisiones dentro de la institución educativa.

Ventajas del Trabajo Colegiado (Santos 2006; 29)

- A. Multiplica la eficacia al incidir todos los profesionales en las mismas ideas, en las mismas actitudes, en los mismos objetivos.
- B. Permite subrayar lo que es importante y dejar al margen lo que es baladí, sin que las incoherencias y las contradicciones resten eficacia a la tarea.
- C. Ayudar a eliminar los errores, las repeticiones innecesarias, las omisiones de aspectos importantes que por no ser competencia expresa de nadie, pasan inadvertidos.
- D. Permite que los profesionales aprendan unos de otros, que se ayuden unos a otros, que intercambien sus ideas, sus experiencias, sus materiales.
- E. Favorece el desarrollo de actividades pedagógicamente enriquecedoras como la actitud de escucha, el respeto mutuo, la ayuda al compañero...
- F. Aumenta la coherencia, ya que se suele insistir a los alumnos en la importancia de la colaboración, el trabajo en grupo, de la actitud solidaria...

Si trabajamos en equipo podemos darle solución a una problemática con más eficacia, con el trabajo conjunto es posible hacer lo que sería imposible hacer de modo individual (Fierro 2006; 112).

Es decir, la mejor ventaja de trabajar en equipo es que todo se realiza en menor tiempo y con mayor eficacia. Además permite colectivamente afrontar los problemas, que tiene la organización ya sea pedagógico u organizacional.

Importancia del Trabajo Colegiado (Fierro 2006; 114)

- Es la única manera de hacer del trabajo en la escuela un proyecto común.
- Es una vía privilegiada para otorgar a la enseñanza un lugar central como preocupación institucional.
- El Trabajo colegiado es una forma de organización que demanda procesos democráticos de participación.
- La colaboración mediante el trabajo en equipo es además un objetivo importante en la educación escolar.

Su importancia radica, en hacer del quehacer educativo una tarea en común de todos los integrantes en la institución educativa y al conjuntar esfuerzos (experiencias, conocimientos y problemas) se concreta un proyecto escolar para lograr la calidad.

Por lo anterior Fierro (2005; 115) argumenta que el Trabajo Colegiado aporta la calidad en distintos sentidos:

- Al propiciar espacios que permitan hacer más claros y explícitos los propósitos de la escuela y del trabajo docente;
- Al promover un mayor compromiso del director y del colectivo de maestros con la tarea profesional que desempeñan;
- A favorecer la construcción de relaciones interpersonales más humanas, solidarias y democráticas en las escuelas;
- Al promover espacios para que los maestros adquieran más y mejores herramientas técnicas para resolver los problemas de enseñanza.

Es decir, el Trabajo Colegiado promueve espacios, compromisos, la construcción de relaciones interpersonales, herramientas para mejorar la calidad y hacer más eficiente el trabajo docente.

Por otra parte la misma Fierro (2006; 123) identifica tres aspectos del Trabajo colegiado que suponen un cambio de fondo, respecto a la forma tradicional de organizar la escuela que conocemos:

1. Tenemos ahora metas y propuestas comunes en la escuela
2. La mayoría de los directores de las escuelas se han incorporado a la discusión académica y, en este proceso, han descubierto que su participación en las tareas derivadas del proyecto fortalece su autoridad y propicia un mayor involucramiento de los profesores
3. Empleamos las reuniones del Consejo Técnico para tratar asuntos académicos

Al trabajar de manera Colegiada los problemas que tiene la institución educativa, se asumen colectivamente alternativas de solución, para elevar la calidad de los aprendizajes.

Estimula en los actores educativos, conjetura con los objetivos y problemas que afectan el trabajo de los docentes, con el único fin de lograr las metas establecidas.

Problemas para formar el Trabajo colegiado

Una problemática que más padecen los maestros es, el trabajo solitario. Aún cuando pertenecemos a una comunidad escolar (alumnos, directivos, planta docente y, eventualmente, padres de familia), rara vez hacemos participe a nuestro colegas de las experiencias docentes que vivimos, de nuestra certezas y debilidades. Casi nunca compartimos la forma de trabajo (Zarco 2005).

Experimentar un nueva forma de trabajar en equipo, implica cambios en la organización lo que provoca principalmente oposición y esto a su vez conflictos.

OPOSICIÓN

La oposición se revela y se hace visible en momentos o sucesos particulares en que el “orden negociado” es perturbado o destruido.

CONFLICTOS

El estudio del cambio es una característica esencial del enfoque basado en el conflicto, pues cabe esperar que se produzcan cambios si el sistema social se fragmenta en valores divergentes y grupos de intereses conflictivos (1971; 14 citado por Ball 1989; 34).

¿Qué solución existe para realizar el Trabajo Colegiado?

Para disminuir las resistencias a los cambios y promover, como consecuencia, procesos de participación, pueden desarrollarse algunas actuaciones destacamos las siguientes (Antúnez 1994,75):

1) Poner énfasis en los procesos informativos

Mayor comunicación e información, en las actividades que realiza la dirección, para resolver los problemas que tiene la institución educativa.

2) Facilitación y apoyo

Aceptar y promover la colaboración de los docentes, en la toma de decisiones.

3) Negociación

En efecto, la vida organizativa rutinaria se sitúa dentro del “orden negociado” (Strauss, 1978 citado por Ball 1989; 36), una construcción pautada de contraste, arreglos, acuerdos y “reglas” que proporcionan la base para la acción concertada. Para evitar los conflictos dentro de la organización, es necesario establecer convenios entre los opositores.

Sin embargo las instituciones educativas como toda organización reúnen las características necesarias, para realizar el Trabajo Colegiado.

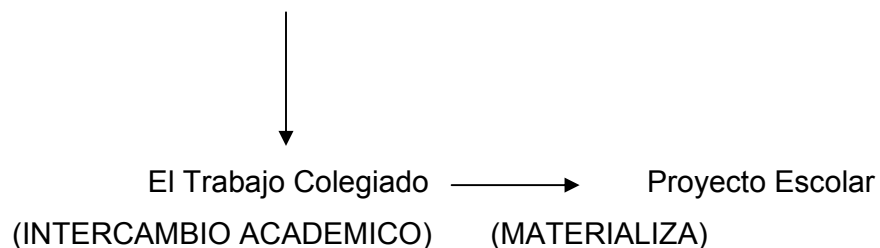
Por lo tanto resulta necesario, promover el Trabajo Colegiado en la escuela puesto que es una labor cooperativa entre maestros, en donde se comparten dudas, alternativas, experiencias, ideas etc., en relación a la tarea educativa.

Y esto se logra a través de la práctica cotidiana. Hay pequeñas formas de desarrollar la cooperación, la colaboración, la coordinación, que van rompiendo los planteamientos individuales (Santos 1997; 31).

No es fácil compartir entre docentes las experiencias que tienen entorno a su labor, pero este intercambio no solo ofrece sugerencias, sino que anima a realizarlas, ya que otros han sido capaces de llevarlas a cabo en condiciones similares de trabajo (Santos 1997;31).

Finalmente el Trabajo Colegiado:

Se desarrolla en el Consejo Técnico Consultivo



2.4 CIRCULOS DE CALIDAD

Antecedentes

El milagro japonés (Palom 1987; 31).

Después de acabar la Segunda Guerra Mundial, Japón estaba frente a la reconstrucción del país, y las fuerzas de ocupación estadounidenses decidieron apoyarlo en la reconstrucción de su economía con el fin de evitar que recuperara su capacidad bélica.

El general Mc-Arthur al hacerse cargo de la nación ocupada, llegó a los siguientes acuerdos con el emperador Hiro-Hito:

- 1) Los Estados Unidos colaborarían con la reconstrucción del país mediante la ayuda tecnológica y de asesoramiento.
- 2) El emperador, para mantener su autoridad debería renunciar a su cargo divino y aceptar la constitución de un gobierno progresivamente más democrático.
- 3) El pueblo japonés debería pagar a los Estado Unidos todo cuanto comprase.

Una vez aceptadas estas premisas básicas por ambas partes, el nuevo gobierno de la nación japonesa estableció un programa de reconstrucción nacional con la ayuda de algunos estrategas norteamericanos.

Este programa comprendía cinco etapas que a continuación detallamos:

- 1.- Auditoria de la Calidad.
- 2.- Campaña Nacional de la Calidad.
- 3.- Formación continua de los trabajadores.
- 4.- Control de Calidad sofisticado.
- 5.- Círculos de Calidad (En 1960 se empiezan a poner en práctica estos sistemas participativos).

Aparición y desarrollo de los Círculos de Calidad (Palom 1987; 33).

Durante estos primeros años de realización del programa japonés, empiezan a notarse sus efectos en la economía del país. Los trabajadores, sin embargo, deben soportar grandes sacrificios. Las horas de trabajo en las fabricas y talleres se multiplican, se establecen horarios nocturnos para aprovechar mejor los pocos equipos productivos y únicamente se efectúan paros para el mantenimiento de las maquinas.

Estados Unidos para ayudar a Japón, envió a un grupo de expertos para ayudar en su labor. Sin embargo, antes debían ganarse la confianza de los japoneses, que los veían como meros enemigos, por lo que se lanzaban a través de la radio mensajes pro-EE.UU. Lamentablemente Japón no contaba con radios, y se propuso montar fábricas orientadas a su elaboración.

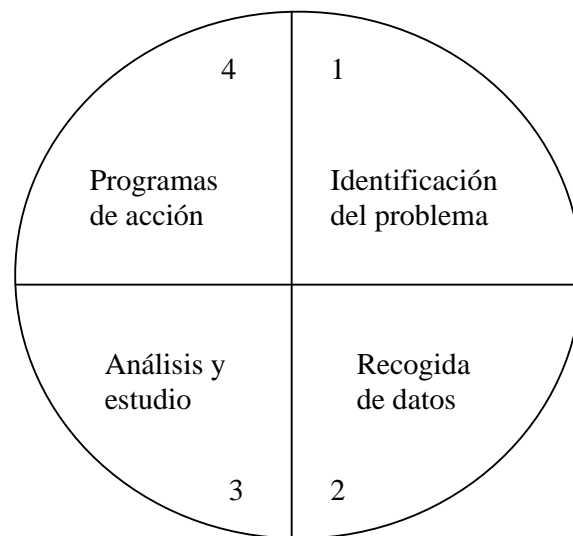
Pero, como se contaba con mano de obra inexperta, el resultado fue la mala calidad de los radios creados. Para sanar este problema se creó el NETL (National Electric Testing Laboratory), sin embargo poco tiempo después se reconoció que esa estrategia no era buena, y se decidió reorientar los esfuerzos a la capacitación de esta nueva generación de administradores japoneses. Esto se consiguió gracias al programa realizado por la organización llamada Unión de Científicos e Ingenieros del Japón. Entre los temas de capacitación se incluyó el control estadístico de la calidad, este tema fue aplicado gracias a los aportes de Walter Shewhart.

La JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros del Japón) vio en esta temática razón de la victoria de los EE.UU en la guerra, por lo que solicitaron a la CCS que les recomendaran a expertos en calidad para poder profundizar y reforzar los conocimientos adquiridos.

Debido a que Shewhart no estaba disponible, se recomendó a un profesor de la Universidad de Columbia, que había estudiado y ampliado los temas Shewhart; este profesor era W. Edwards Deming.

Deming, había estado en Japón como parte de una misión de observación económica, por lo que ya lo conocían los japoneses y esto facilitó su incorporación como instructor.

En el año de 1950 visita Japón el Dr. Eduars Deming un norteamericano especialista en estadística, para dar una conferencia ante los principales dirigentes de las grandes industrias japonesas. El tema de este seminario era el Control Estadístico de Calidad como una herramienta de mejora continúa del proceso productivo (Palom 1987; 33).



Cuatro años después es invitado el Dr. J.M. Juran, también norteamericano y experto en control de calidad, para extender la inquietud por la calidad y el uso de métodos estadísticos tanto entre dirigentes como mandos intermedios y especialistas. Progresivamente estas técnicas se van popularizando a todos los niveles de empresa hasta que en 1960 el Dr. Kauro Ishikawa, crea los primeros Círculos de calidad.

El primer Círculo de calidad se formó en Japón en 1962. Se estima que la membresía de los círculos de calidad creció en Japón de 400 en 1962 a 200.000 en 1968, y a más de 700.000 en 1978. Siendo hoy millones los trabajadores que en ellos intervienen.

(<http://www.monografias.com/trabajos30/circuitos-control-calidad/circuitos-control-calidad.shtml>)

Para mediados de la década de los 90's, existían más de 1.1 millones de círculos de calidad en Japón, de los cuales formaban parte más de 11 millones de trabajadores.

A partir de entonces y hasta la fecha los Círculos reciben un gigantesco impulso. Las empresas, e incluso el gobierno promueven e impulsa su florecimiento. De forma paralela mejora el prestigio y la imagen de los productos y las empresas japonesas que empiezan a competir con éxito en los mercados internacionales. Esto anima a los trabajadores japoneses, pues saben que la espectacular recuperación del país es obra suya.

Gracias al movimiento de los Círculos de Calidad, el trabajador japonés se siente responsable del empeño y dedicación, aportando no sólo unas horas de presencia y esfuerzo físico, sino también su colaboración intelectual.

Los círculos funcionaron en Japón, para muestra dos botones Toyota y Sony, hoy líderes en el mercado disfrutando de un gran prestigio. De ese tiempo a la actualidad los círculos se han popularizado, así como la búsqueda de la calidad en las empresas.

Actualmente en Japón es cosa frecuente los carteles y banderas sobre los Círculos de Calidad. Asimismo existen revistas y emisiones radiofónicas y de televisión sobre el tema de la Calidad. La implantación de los Círculos de Calidad en las empresas japonesas significó en el año 1983, un ahorro de 25 millones de dólares gracias a las sugerencias propuestas (400 millones) por los más de 10 millones de japoneses integrados en los Círculos.

Hoy Japón es un pueblo que despertó de su letargo feudal y que trabaja unido, conquistando posiciones cada vez más difíciles. La clave está en su esfuerzo inteligente, paciente y constante, en su estrategia sutil y en su estilo Management basado en el aprovechamiento total y organizado de todas las capacidades humanas.

Es por ello, que cada año se otorga en Japón los muy deseados Premios Deming, al individuo que muestre logros excelentes en teoría o en la aplicación del Control de la Calidad por estadísticas, o aquella persona que contribuya notablemente a la difusión de las técnicas del control de calidad por estadísticas, así como a su aplicación.

En 1989, la Florida Power and Light Company fue la primera compañía extranjera en ganar el premio Deming. Las compañías japonesas que han obtenido dichos premios son Nissan, Toyota, Hitachi y Nipon Steel.

Círculos de Calidad en compañías americanas y europeas

(Palom 1987; 34)

Aunque puede resultar paradójico, los Estado Unidos de América fueron los primeros en seguir el ejemplo de los Círculos de Calidad japoneses.

En 1973 la Lockheed Missile & Space Company y la Honeywell (fueron las primeras en utilizar este método) organizó una visita a Japón para estudiar este innovador sistema de Management. Al año siguiente los implanto y en un plazo de sólo dos años obtuvo unos ahorros que superaban los tres millones de dólares, con la ayuda de sólo 15 Círculos. En 1977 esta compañía pionera en Estados Unidos tenía ya 30 Círculos en funcionamiento, y ha ido ampliando su número hasta la actualidad y están totalmente extendidos por toda la corporación.

Después de conocerse el éxito del programa de Lockheed, muchas empresas manufactureras establecieron programas de Círculos de Calidad o iniciaron métodos semejantes, equipo para la resolución de problemas.

Entre ellas estaban Westinghouse, General Electric, Cincinnati Milacron, Ford Motors, Chrysler, General Motors, Sperry Vickers, Babcock, Hughes A Martin Marietta Corporation, General Dynamics, Bank of America, Dover Corporation y Coors Beer Company. Luego organizaciones de servicio, como hospitales, sistemas escolares y unidades estatales y federales de gobierno se sumaron a

la nueva propuesta. Según los últimos datos, hoy más del 50% de las empresas norteamericanas de más de 100 trabajadores funciona con los Círculos de Calidad o sistemas participativos similares.

En Europa el auge de los Círculos sigue también una línea ascendente. El número de Círculos en Francia, e Italia aumenta año tras año, dejando constancia de que este es un movimiento con grandes perspectivas cara al futuro, y que no se trata de una moda pasajera o efímera.

Definición

Juran y Gryna (2001, 147) especifican que un Circulo de Calidad es un grupo de personas que se reúne cada semana en forma voluntaria (en tiempo de la compañía) para estudiar los problemas de calidad que ocurren dentro de su departamentos.

El círculo de calidad es un grupo de voluntarios, empleados u obreros de una unidad específica de la empresa, que tiene una formación técnica y administrativa ad hoc (procedimientos de la fabricación, métodos, estadísticas, análisis y solución de problemas, dirección de reuniones, presentación de informes, etc.) y que se reúne periódicamente bajo la dirección de su superior jerárquico, para definir, analizar y resolver los problemas que atañen a su unidad. (www.monografias.com/trabajos30/circulos-control-calidad/circulos-control-calidad.shtml - 64k).

Palom (1991; 35) define a los Círculos de Calidad, básicamente como un sistema participativo de Management mediante el cual lo trabajadores se reúnen en grupos pequeños para realizar sugerencias y resolver problemas relacionados con aspectos del propio trabajo.

Por otro lado, el CC es un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora

relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación (usuarios.lycos.es/dirección/manuales/circulosdecalidad.html).

Mientras que López, (<http://www.monografias.com/trabajos30/circulos-control-calidad/circulos-control-calidad.shtml>) argumenta, que un Círculo de Calidad es un grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de su trabajo y proponen soluciones a la gerencia.

Por lo tanto podemos definir al Círculo de Calidad, como un equipo de trabajadores que se reúne periódicamente en pro de la Calidad; para analizar y resolver los problemas que tiene la empresa donde laboran.

Características

(<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%203/qc.htm>)

- Tamaño: deben tener mínimo 4 y máximo 15 miembros, el número ideal se situaría cerca de los 8.
- Periodicidad: se reúnen a intervalos fijos, lo ideal es una vez por semana.
- Integrantes: deben estar bajo el mando o control de la misma persona quien a su vez también participa.
- Participación: aunque el jefe haga parte del grupo, no es él quien toma las decisiones, es el grupo quien lo hace. El grupo decide sobre qué problemas o proyectos trabajará y no la gerencia. Las decisiones no se toman por votación (mayorías) sino por consenso.
- Voluntariedad: los círculos no se imponen, es cada trabajador quien decide si participa o no.
- Remuneración: el tiempo que dedican los trabajadores a los círculos es remunerado por la empresa.
- Capacitación: los miembros deberán recibir capacitación permanente para que puedan participar de forma adecuada.

- **Compromiso:** la dirección de la organización debe estar comprometida con los círculos y debe proporcionar la asistencia y asesoría necesarias a los grupos.
- **Permanencia:** los círculos no se estructuran para arreglar problemas y luego se desarticulan, deben permanecer en el tiempo, procurando siempre su mejoramiento y el de la empresa.
- **Evaluación:** como lo que no se mide no se mejora, los círculos deberán también ser evaluados.

Para que un equipo de trabajadores, sea considerado como un Círculo de Calidad es necesario cumplir con las características antes descritas sin estos elementos no puede implementarse los círculos.

Objetivos, propósitos o finalidad

Robson (1992; xii) comenta que existen tres objetivos de importancia:

- **Participación del personal**
Los Círculos de Calidad, son indudablemente el mejor mecanismo para alentar una participación directa en un frente extenso. Involucrar a los trabajadores a participar en la toma de decisiones implica; detectar, analizar y solucionar los problemas, para el beneficio de la organización.
- **Desarrollo de los empleados**
Los Círculos de Calidad indudablemente propician el desarrollo del personal, mediante la adquisición de nuevas técnicas y la oportunidad de trabajar en conjunto sobre problemas de un “mundo real”.
Al compartir experiencias y trabajar en equipo, cada uno se enriquece de nuevos conocimientos teóricos para llevarlos a la práctica real.
- **Y la generación de beneficios tangibles**
Los Círculos de Calidad generar beneficios para la organización y su personal. La evidencia sugiere que los programas de Círculos de Calidad tienden a ser efectivos en costos, algunas veces en forma dramática.

Implantar los Círculos de Calidad, proporciona beneficios para los integrantes de la empresa, pero muchas veces los gerentes lo realizan con la única intención de reducir costos, sin embargo esto corrompe la intención de los Círculos.

Los Círculos de Calidad constituyen un concepto interesante, vigorizante y fresco. Si son introducidos con cuidado y habilidad, no hay duda de que pueden contribuir al desarrollo de organizaciones más saludables y efectivas, en las que las habilidades del personal en todos los niveles se reconozcan y valoren, y se ofrezca la oportunidad de utilizar talentos latentes.

Al implementar los Círculos de Calidad, se comparte la responsabilidad directiva con todos los integrantes de la empresa ya que promueve la participación, reconoce las habilidades del personal y lleva a cabo las sugerencias realizadas por el personal.

Principios (Palom 1987; 37)

Los pilares sobre los que se sustentan los Círculos de Calidad son:

- Reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.
- Respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
- Potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
- Referencia a temas relacionados con el trabajo.

Se reconoce al personal, que realiza el trabajo cotidiano a través de su participación, respeto y habilidades dentro de la empresa.

De estos principios fundamentales se desprenden las siguientes condiciones para el funcionamiento de los Círculos de Calidad.

Condiciones del Circulo Calidad

- Participación voluntaria. El trabajador debe involucrarse libre y decididamente.
- Formación. El reciclaje de las personas debe ser continuo y nunca rutinario. La formación no sólo debe enriquecer al trabajador, sino, en esencia al ser humano en su plenitud ya que el conocimiento es una de las necesidades y motivaciones básicas de todo individuo.
- Trabajo en grupo. El espíritu de equipo favorece una sana competencia entre los distintos Círculos, y ésta se traduce en una superación constante tanto en las ideas como en las soluciones aportadas.
- Grupo democrático. Debe elegirse democráticamente a un líder.
- Respeto al compañero. Méritos colectivos y nunca individuales. Las ideas y mejoras surgidas como fruto del trabajo de los Círculos son patrimonio del equipo, y no de un individuo aislado.
- Grupo reducido. Funcionan mejor aquellos Círculos compuestos por pocos individuos.
- Reuniones cortas y en tiempo de trabajo.
- Respetar el horario, una vez fijado éste.
- Reconocimiento explícito y formal, por parte de la empresa.
- Apoyo de la alta dirección

Para implementar los Círculos de Calidad en una empresa es necesario desarrollar un ambiente con los elementos antes planteados ya que sin ellos no se podrá realizar.

Condiciones para su éxito

(www.monografias.com/trabajos30/circulos-control-calidad/circulos-control-calidad.shtml - 64k)

A los efectos de un éxito en su gestión, los círculos de calidad deben responder a los siguientes lineamientos:

- Se debe emplear en relación con problemas mediables y a corto plazo.
- Se debe obtener el apoyo permanente de la alta dirección.

- Las habilidades del grupo deben aplicarse a problemas correspondientes, al área de trabajo del círculo.
- Los supervisores deben recibir capacitación en habilidades de facilitación.
- Los círculos de calidad deben ser considerados como un punto de partida para enfoques más participativos y ser utilizados en el futuro.

Para que los Círculos de Calidad logren el éxito, es necesario saber cuál es el alcance de los mismos y las condiciones que debe contar la empresa para su éxito; aunque ya se ha mencionado, el propósito de los Círculos es aumentar el grado de participación y satisfacción de los trabajadores de la empresa.

Factores negativos

(www.monografias.com/trabajos30/circulos-control-calidad/circulos-control-calidad.shtml)

Como en todo proceso nuevo, existen personas que no están de acuerdo con el cambio principalmente los que tienen el poder, ya que al implantar esta herramienta es necesario romper con la estructura tradicional (vertical y burocrática) que ha perdurado en todas las empresas.

Entre los diversos problemas e inconvenientes más importantes que deben ser contemplados a la hora de implantar y gestionar los sistemas de Círculos de Control de Calidad tenemos los siguientes:

- Concepto equivocado de la alta gerencia acerca de lo que es un proceso de círculos de calidad.
- Oposición del nivel gerencial medio y de la supervisión a la introducción de los círculos de calidad.
- Capacitación deficiente.
- Deseo de la oficina de los círculos de calidad de convertirse en un imperio.
- Imposibilidad de llevar a la práctica las propuestas de los círculos.

- Imposibilidad de evaluar los resultados del proceso de los círculos de calidad.
- Círculos de calidad que se alejan de la estructura básica.

Es factible superar exitosamente las barreras y aspectos sombríos que acechan la implementación del sistema de círculos de calidad, aplicando los siguientes cinco pasos:

1. Obtener el apoyo y el compromiso de la gerencia, y crear una oficina para los círculos de calidad, cuyo objetivo sea promover el proceso a través de toda la empresa.
2. Desarrollar una estrategia lógica para la formación de los círculos, basada en la perfecta comprensión de las dificultades y del objetivo a largo plazo: hacer que los círculos de calidad se conviertan en una parte permanente y auto-sostenida del proceso administrativo.
3. Fomentar dentro de la empresa aquellos sistemas requeridos para dar apoyo al proceso de los círculos de calidad.
4. Preparar programas de capacitación para todos los miembros de la empresa.
5. Encargarse de todos los detalles, desde conseguir un salón de reuniones hasta codificar las reglas del proceso de los círculos de calidad.

No es posible formar el primer Círculo de Calidad sin antes haber tomado en su debida consideración todos los pasos antes descritos.

Para implantar exitosamente un Círculo de Calidad es necesario el apoyo de la dirección y la disposición de los trabajadores para participación en la toma de decisiones.

Estructura y progreso

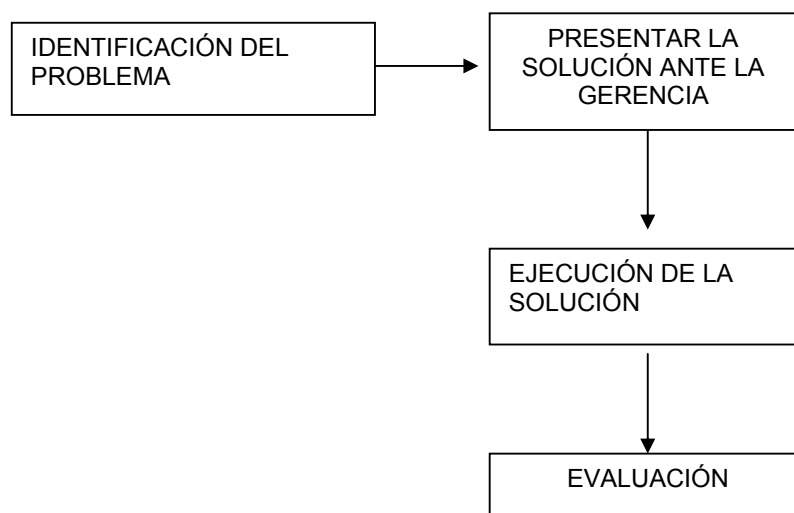
(www.monografias.com/trabajos30/circuitos-control-calidad/circuitos-control-calidad.shtml - 64k)

La estructura de un círculo de calidad es fundamentalmente, es decir la forma como está integrado el grupo, y se define de acuerdo a la posición de los miembros en la organización empresarial.

En cuanto al proceso del Círculo de Calidad, el mismo está conformado por cuatro subprocesos:

1. Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones.
2. Explicar, en una exposición para la gerencia, la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los gerentes y los expertos técnicos que estén relacionados con el asunto decidan si se puede poner en práctica o no.
3. Ejecución de la solución por parte de la organización general.
4. Evaluación de los logros alcanzados en cuanto a las propuestas formuladas y puestas en práctica.

Los Círculos de Calidad, siguen un proceso para alcanzar la calidad.



Implementación de los Círculos de calidad

(www.monografias.com/trabajos30/circuitos-control-calidad/circuitos-control-calidad.shtml)

A continuación se describen las 17 etapas necesarias para lograr una óptima implementación y posterior funcionamiento de los Círculos de Calidad.

1. Seminario para la dirección. Los altos ejecutivos de una empresa deben desarrollar una percepción y una comprensión realista de la naturaleza y de las modalidades de funcionamiento de los círculos de calidad.
2. Evaluación y decisión. La dirección de la empresa decide sobre la implementación o no de los Círculos de Calidad.
3. Seminario para mandos medios. Nunca será demasiado insistir en la importancia de esta etapa. Los mandos medios deben participar activamente en la concepción y en la gestión del proyecto. En consecuencia, deben percibir claramente la naturaleza y las características de los círculos de calidad, así como la influencia de estos en su papel y en sus responsabilidades.
4. Evaluación y decisión. Los mandos medios deciden apoyar y participar activamente en el proyecto de implantación.
5. Comité de estudio. Un comité de estudio, formado por miembros de la dirección, funcionarios de los niveles medios y subalternos, evalúa en qué medida la empresa está lista para adoptar el método de los círculos de calidad. La principal actividad de este comité consiste en acometer un inventario de actitudes del personal de la empresa.
6. Inventario de actitudes. Los círculos de calidad son una aplicación de la filosofía de gerencia participativa. De ahí que sea importante evaluar la filosofía de la gerencia, el clima organizacional y la satisfacción del personal de la empresa en el trabajo.
7. Evaluación y decisión. El comité de estudio evalúa las probabilidades de éxito de los círculos de calidad en la empresa.
8. Participación del sindicato. La decisión de implantar los círculos de calidad debe comunicársele al sindicato de la empresa. Una reacción positiva de éste es importante para asegurar el funcionamiento de los círculos.

9. Enunciado de principios de la dirección. La dirección anuncia y justifica verbalmente o por escrito su intención de introducir el método de los círculos de control de calidad en la empresa.
10. Constitución de un comité directivo. El comité directivo comprende a altos ejecutivos, funcionarios de nivel medio, coordinadores y un miembro del sindicato. El comité debe establecer las políticas generales que rigen el funcionamiento de los círculos, la estrategia de formación de los participantes y la estrategia de desarrollo de los círculos en el seno de la empresa.
11. Comunicación de la información al personal. Con ayuda de folletos y reuniones, el comité directivo presentará el proyecto al personal y a los agentes de supervisión de la empresa.
12. Solicitud de voluntarios. La solicitud puede hacerse mediante el envío de un formulario de adhesión libre a todos los miembros del personal.
13. Constitución de los círculos de calidad. Los mismos registran generalmente entre cuatro y quince personas.
14. Capacitación de los animadores. El coordinador asume la responsabilidad de la capacitación de los animadores de los círculos de calidad.
15. Capacitación de los participantes. Conviene prever alrededor de 20 horas de capacitación para los miembros. En las empresas de alta tecnología, la duración de la misma podría ser mayor.
16. Arranque. Puede optarse por constituir los círculos de calidad a intervalos de una o dos semanas, a fin de verse beneficiados con las experiencias adquiridas en las primeras reuniones.
17. Evaluación. Debe evaluarse tanto las actividades, como los resultados obtenidos de ellas.

Para efectuar, el Círculo de Calidad en la empresa es necesario seguir los pasos antes descritos, a partir de la detección del problema hasta la evaluación del Círculo.

Condiciones para ser un jefe de los Círculos de Calidad

(www.monografias.com/trabajos30/circulos-control-calidad/circulos-control-calidad.shtml - 64k)

Entre los diversos aspectos a tomar debidamente en consideración por los supervisores, a efectos de lograr la mayor eficacia y eficiencia de los Círculos de Calidad podemos enumerar los siguientes:

- Dominar la técnica de los Círculos de Calidad.
- Capacitar a fondo a los miembros.
- Administrar eficientemente las reuniones del Círculo, lo cual implica:
 - Planear muy bien las reuniones.
 - Mantener al día los registros de asistencia.
 - Presentar al inicio de la reunión un resumen de lo realizado por el círculo en el tema que se va a tratar.
 - Abstenerse de decir a los miembros del Círculo lo que tienen que hacer.
 - Esforzarse por mantener un estilo y espíritu democrático y plenamente participativo.

Para realizar el Círculo de Calidad en la empresa se necesita de un liderazgo efectivo que conozca, apoye y evalúe este mecanismo, para lograr la calidad en la empresa.

Capacitación de los Círculos de Calidad

(www.monografias.com/trabajos30/circulos-control-calidad/circulos-control-calidad.shtml - 64k)

Los Círculos de Control de Calidad exigen un comportamiento especial que puede entrar en conflicto con patrones tradicionales, razón por la cual resulta fundamental capacitar formalmente a las diferentes personas sobre sus nuevas funciones.

Un buen programa de instrucción o capacitación que otorgue a los participantes una descripción clara y precisa de las diversas funciones que deben desempeñar dentro del Círculos de Calidad y las técnicas que deben emplear para el logro de los objetivos.

Por ejemplo, los miembros, el jefe del círculo y el asesor deben conocer sus funciones fundamentales dentro de una reunión del círculo. También deben aprender técnicas de resolución de problemas, de liderazgo, de negociación y de asesoría que les permitan llevar a cabo su labor con éxito.

El programa de capacitación para los círculos de calidad está dirigido a definir cuatro funciones primordiales: la de miembro de un círculo, la de jefe de un círculo, la de gerente o experto y la de asesor. Es necesario diseñar un curso específico para cada una de dichas funciones que debe ser dictado a intervalos que se ajusten al programa de introducción del proceso.

Los objetivos fundamentales de la capacitación a impartir son:

- I. Dar a conocer a los participantes el proceso de los círculos de calidad y las ventajas que conlleva tanto para ellos como para la empresa.
- II. Despejar cualquier temor o duda que puedan tener acerca de los círculos de calidad.
- III. Convencer a los participantes para que se ofrezcan como voluntarios.
- IV. Prepararlos para desempeñar su papel como miembros de su círculo de calidad.
- V. Darles a conocer las técnicas para solucionar problemas en grupo.
- VI. Estimularlos para que sientan que el círculo les pertenece y que son responsables de él.

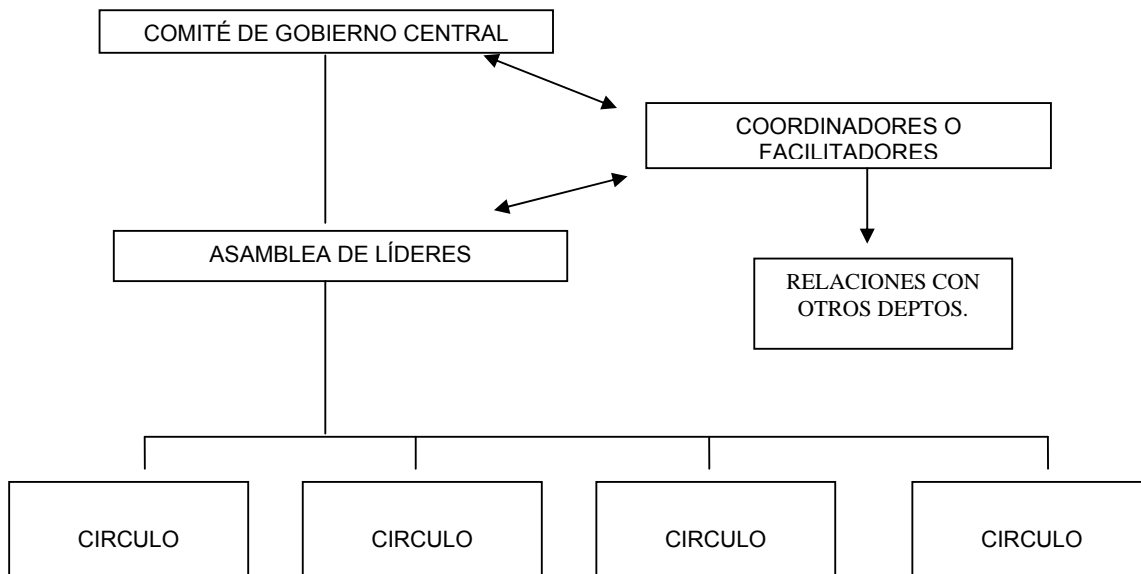
La organización que ejecute el Círculo de Calidad, requiere de una capacitación previa para dar a conocer las condiciones que se requieren para participar, detectar, solucionar problemas y evaluar al Círculo.

Organización de los Círculos de Calidad (Palom 1987; 45)

Dicha organización está constituida por cinco niveles:

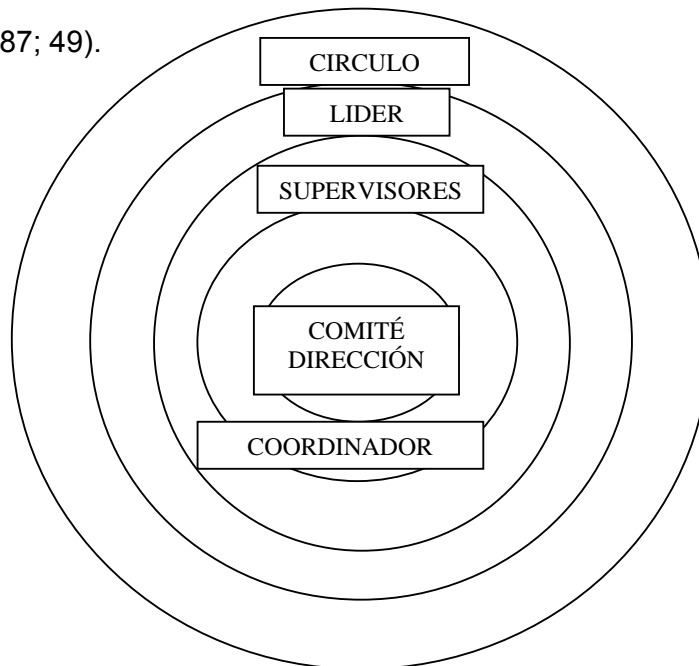
- Nivel Uno: La Alta Dirección. Fundamental a la hora de establecer el sistema de Círculos y de prestar todo su apoyo.
- Nivel Dos: Comité Central. Conformado por directores de la empresa, tanto de línea como de staff, mandos intermedios y empleados que se distinguen por su talento y capacidad. Entre sus funciones y responsabilidades se tienen la preparación de los planes de implementación, diseño de los objetivos y estrategias, reclutamiento de líderes, decidir sobre recompensas, seguimiento y control del programa, relaciones con sindicatos y Alta Dirección. Informar periódicamente a la Alta Dirección sobre los avances y logros obtenidos.
- Nivel Tres: Facilitador. Los mismos tienen diversas responsabilidades descritas en el punto 12.
- Nivel Cuatro: El Líder. Las funciones del Líder son: dirigir las reuniones del Círculo, formar a los componentes en las técnicas de trabajo, servir de enlace entre los miembros del Círculo y el facilitador. Preparar el orden del día de las reuniones, y confeccionar los respectivos informes. Crear el ambiente adecuado para el buen desarrollo de las reuniones y presentar a la Dirección las sugerencias propuestas por el Círculo.
- Nivel Cinco: los miembros de los círculos. Tiene participación voluntaria, con libertad de opinión y voto, limitándose a tratar temas propios del trabajo cotidiano.

Organigrama típico de una empresa norteamericana (Palom 1987; 45)



Forma ideal de organización de los Círculos de Calidad

(Palom 1987; 49).



La empresa que implemente el Círculo de Calidad tiene que crear nuevos departamentos a fin de crear una interrelación entre los mismos, para lograr la calidad en los procesos organizativos.

Tareas y características de un facilitador

(www.monografias.com/trabajos30/circulos-control-calidad/circulos-control-calidad.shtml - 64k)

Entre las labores a desarrollar un facilitador pueden enumerarse las que a continuación se detallan:

1. Elaboración del plan de implementación de los círculos, conjuntamente con el Comité Central (o máximo funcionario organizacional para el caso de no existir Comité Central).
2. Asistir a las reuniones del Comité Central del que forma parte, informándole de la situación y de las actividades de los Círculos.
3. Asistir a las primeras reuniones de los Círculos, hasta que los líderes tengan la experiencia suficiente para dirigirlos por sí mismos y capacidad para reportar adecuadamente.
4. Asistir periódicamente a un extenso número de reuniones de Círculos.
5. Entre una y otra reunión de cada Círculo, deberá comentar, analizar e intercambiar opiniones, con sus respectivos líderes acerca del funcionamiento y niveles de logros obtenidos.
6. Cumplir la función de asesor en las reuniones de Círculos, o para los miembros de los mismos, en todo lo tocante a su funcionamiento.
7. Facilitar a los Círculos elementos como: gráficos, diapositivas, transparencias, proyectores, pizarras, etc.
8. Organizar los cursillos de capacitación.
9. Proceder a informar mensualmente al Comité Central acerca de los logros obtenidos.

En cuanto a las características que deben poseer un buen coordinador o facilitador podemos mencionar:

- Formación técnica a nivel medio o superior o bien relaciones humanas, psicología, ciencias empresariales, pedagogía, estadísticas, etc.
- Simpatía y facilidad de comunicación. Buen nivel de inteligencia emocional.
- Constancia, orden y capacidad de organización y mando.
- Cautela, discreción y diplomacia.
- Persuasión, capacidad de convencimiento y ascendiente.

En sí, un facilitador su misión es servir de enlace entre los líderes y el comité de gobierno de los Círculos.

Sin embargo en algunas compañías los coordinadores o facilitadores ocupan puestos tipo “staff”, siempre al servicio de los líderes para mantener relaciones con el resto de departamentos y conseguir los medios requeridos por los Círculos para su correcto y normal desenvolvimiento (Palom 1987; 45).

Como su nombre lo dice es un facilitador, para conectar a todos los integrantes de la empresa, a través de la participación con el único fin de lograr la calidad en todas las actividades que desempeña la empresa.

Condiciones para ser un Jefe de Círculo de Calidad eficiente:

Entre los diversos aspectos a tomar debidamente en consideración por los supervisores a los efectos de lograr la mayor eficacia y eficiencia de los Círculos de Calidad podemos enumerar los siguientes:

- Dominar la técnica de los Círculos de Calidad.
- Capacitar a fondo a los miembros.
- Administrar eficientemente las reuniones del Círculo, lo cual implica:
 - Planear muy bien las reuniones.
 - Mantener al día los registros de asistencia.
 - Presentar al inicio de la reunión un resumen de lo realizado por el círculo en el tema que se va a tratar.
- Abstenerse de decir a los miembros del Círculo lo que tienen que hacer.

- Esforzarse por mantener un estilo y espíritu democrático y plenamente participativo.

El liderazgo que se requiere para implantar los Círculos de Calidad en alguna empresa, necesita conocimiento de los círculos, como se va lleva a cabo, condiciones que se tienen que desarrollar, promoción de la participación entre los integrantes de la empresa, apoyo de la dirección, así como una planeación, organización, dirección y control en las reuniones de los Círculos de Calidad. Es decir un panorama general, acerca de los Círculos de Calidad.

Nuevas perspectivas para los Círculos de Calidad

(www.monografias.com/trabajos30/circuitos-control-calidad/circuitos-control-calidad.shtml - 64k)

Lo que en principio fue voluntario se convertir en un producto de la competitividad y el alto impacto tecnológico en una obligación. Dado su carácter estratégico para el desarrollo de las actividades de perfeccionamiento y mejora continua, en las actuales y futuras búsquedas y selección de personal se tiene en cuenta su capacidad para trabajar en equipo y, sus conocimientos y experiencia en materia de Círculos de Calidad.

Por otra parte aún cuando se hable de elección voluntaria, la dirección cuenta con diversas formas para presionar a trabajar en los círculos o bien abandonar la empresa.

Es una realidad que las empresas son y serán más que nunca un trabajo de equipo. Trabajo de Equipo de la organización como un todo, pero también de los diversos procesos y áreas de trabajo.

De igual forma que con los mecánicos de Fórmula Uno, con los equipos de básquet o fútbol (sólo para mencionar algunos deportes), en los grupos de combate de un ejército o en fuerzas policiales, hoy las actividades o labores no se pueden ya concebir sino como trabajo en equipo.

Una empresa al fijarse como objetivos la calidad, la productividad y la mejora continua, requiere de la implementación y puesta en funcionamiento de diversos sistemas, métodos e instrumentos, entre los cuales se encuentra los Círculos de Control de Calidad. No es por lo tanto factible dejar a voluntad de los empleados u obreros constituir o no dichos Círculos, y formar parte de los mismos o no. Por supuesto que ello deberá ir siempre acompañado de medidas de capacitación y entrenamiento, planificación y apoyo, y motivación, entre los cuales la retribución material no es una cuestión menor.

Si dos empresas compiten entre sí, y una hace uso de los círculos de calidad como así también de otras metodologías y la segunda no hace uso de ellas, está demasiado claro quién contará con mayores ventajas para vencer en los mercados. Acaso algún directivo daría a sus empleados y obreros la libertad de capacitarse o no. Bueno, lo mismo acontece con los Círculos de Calidad.

Un factor preponderante para el éxito de los Círculos de Calidad es superar la resistencia al cambio de los niveles medios de la organización. Los jefes de niveles medios tienen siempre el temor de ver minadas sus posiciones, ver avanzar a sus empleados hasta superarlos, y quedar ante los niveles superiores como carentes de ideas.

Las funciones de estos niveles medios serán de aquí en más otras y muy diferentes a las actuales. Deben estos comprender que la empresa es un equipo, en el cual todos dependen de todos. Por lo tanto una función fundamental para ellos será motivar, capacitar e inspirar a sus subalternos para generar mayor y mejor calidad de soluciones. De esta forma es como se los evaluará de ahora en más a los niveles medios, y en función de ellos es como se los premiará.

Adoptar actitudes y pensamientos más estratégicos, con un mayor enfoque a la eliminación de desperdicios y la satisfacción total de los consumidores será la meta y obligación fundamental de los mandos medios.

La nueva administración participativa, con alto contenido de delegación y empowerment, las repuestas cada vez más veloces y flexibles, y la necesidad de adaptarse rápidamente al cambio requiere que los empleados no hagan uso tan sólo de sus manos sino también de sus cerebros y emociones.

Una empresa competitiva no puede darse el lujo de desperdiciar el talento, experiencia y conocimiento de sus empleados y obreros.

Por lo tanto, resulta imprescindible llegar a concretar un Círculo de Calidad dentro de cada empresa que quiera alcanzar la Calidad Total. Por lo que Conformar y participar activamente en los Círculos de Calidad es más que un derecho es una obligación. Ya que se genera un mejor entorno laboral propiciando espacios de participación y dialogo, en los cuales el trabajador participa en la toma de decisiones y propone soluciones.

CAPITULO 3

3.1 APLICACIÓN DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD (CC) EN EL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO (CT)

Elementos indispensables para organizar el CC en el CT

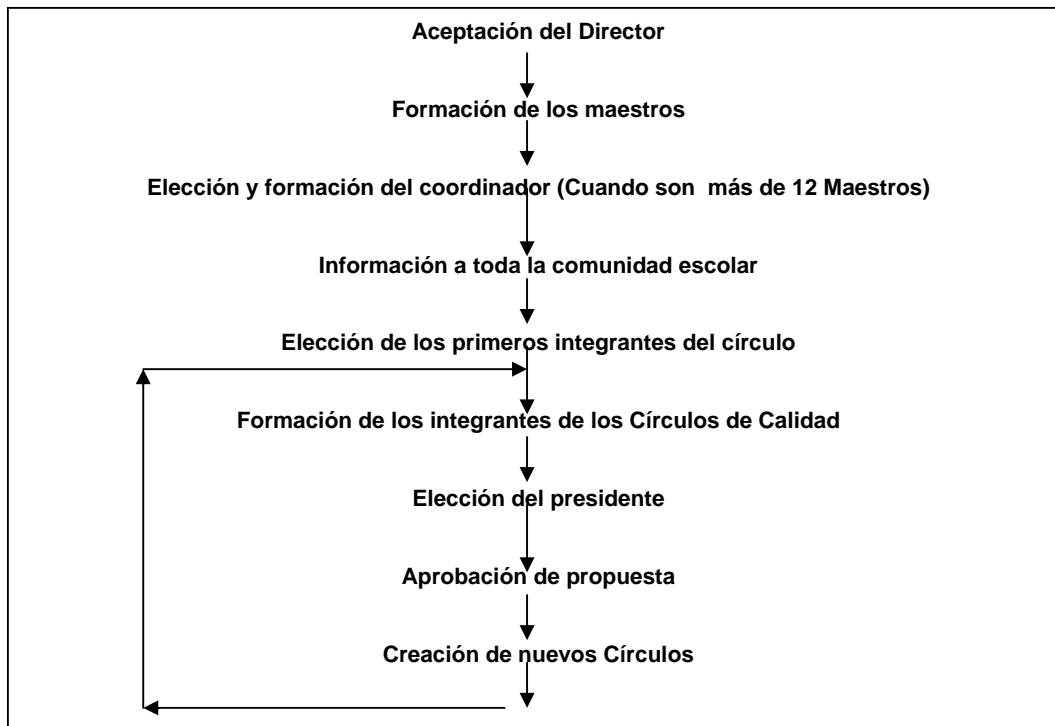
- ❖ Disposición del personal para participar
- ❖ Ambiente de respeto en el trabajo y
- ❖ Una metodología utilizada para discutir temas relacionado con el trabajo realizado por los docentes

Lineamientos Previos

Compromiso de la dirección y maestros para aceptar e impulsar los CC, dentro de la escuela.

Etapas para la aplicación de los CC en el CT (Palom 1987; 97)

1. El director tiene la obligación de informar al personal, lo que se va hacer en el centro escolar.
2. Capacitar o formar a los maestros en las técnicas propias del CC y otras complementarias que son necesarias para su desarrollo.
3. La implantación del primer Círculo piloto.



Aplicación del CC en el CT

Para implantar el CC en el CT, es necesario:

1. Aceptación del director

Sin embargo resulta importante una sesión informativa-formativa para que el director o un consultor externo expliquen a los maestros los temas siguientes:

- Qué son los Círculos de Calidad
- Como funcionan
- Ventajas e inconvenientes
- Plan concreto de puesta en marcha

Después de que el director acepto la aplicación de esta herramienta es imprescindible:

- 2. La formación de todo el personal que labora en la escuela**, pero principalmente la capacitación de Maestros, ya que ellos son los actores substanciales para resolver los problemas escolares.

Para esto, es necesario profundizar en las técnicas propias de los CC y en la operación que se realizara.

El director debe invertir el tiempo que fuese necesario para conseguir su apoyo decisivo de los maestros, ya que no es posible implantar los CC sin su colaboración.

- 3. Elección y formación del coordinador** (siempre y cuando la escuela cuente con más de 12 maestros).

4. Información a toda la comunidad escolar

Aunque el CC se llevará únicamente en el CT; es aconsejable informar a toda la plantilla del proyecto después de habérselo comunicado al director y supervisor.

Esta información puede hacerse por grupos, a los que se les explicara el programa que tiene la escuela para poner en marcha el CC.

Es importante que todos los empleados conozcan que los CC; son algo importante para el CTC, por lo que la presencia del Director en esta reunión es recomendable.

5. Elección de los integrantes del primer Circulo

El director al integrar el primer CC piloto es importante que elija a maestros comprometidos, que ante una oportunidad como la que brinda el círculo, sabrán demostrar su valía y aportaran soluciones predilectas a los problemas cotidianos.

Si la elección de los integrantes del CC es importante, también lo es la elección de los temas a tratar. Es aconsejable buscar temas populares, cuya solución trascenderá más allá del ámbito propio del Círculo. La dirección no debe dudar en ayudar a estos primeros CC para encontrar soluciones brillantes.

Elección del Líder

En el CT, el director funge como presidente del órgano pero esto resulta un problema; ya que los maestros lo sienten como una imposición y se limitan a participar.

Sin embargo, al utilizar el CC se propone elegir a su líder o presidente del CT por votación; será el encargado de dirigir las reuniones, distribuir los trabajos y representar al círculo ante toda la comunidad educativa.

Pero es importante que el presidente aprenda a llevar una discusión:

1. Definir con precisión el punto a debatir
2. Dar oportunidad para que cada quien exponga su punto de vista y sus razones
3. Analizar las ideas que se proponen
4. Formular preguntas para aclarar dudas

6. Formación para los integrantes del CC

Los maestros que integran el CT, resulta necesario capacitarlos previamente en técnicas elementales de los CC, pero necesarias para el trabajo que van a realizar:

- Reuniones
- Espina de pescado o Análisis del problema
- Lluvia de ideas
- Diagrama de Árbol

- TKJ
- FODA
- Branstoning causa-solución

Esta información deberá darla el Director, aunque al principio es posible que deba recurrirse a un consultor externo con mayor experiencia en este tipo de formación.

7. Periodicidad y horario de las reuniones

La reglamentación establece que el CT se reúna en sesiones ordinarias el último viernes de cada mes, después del recreo para tratar asuntos relacionados con la escuela.

Como norma general, al aplicar el CC en el CT se debe reunir semanalmente, después o durante horas de trabajo.

Así, el CC en el CT propone realizar las reuniones semanalmente para establecer una continuidad en los temas que se están tratando. No es aconsejable hacer las reuniones excesivamente largas, se considera que una hora es la duración adecuada para mantener el dinamismo y no representa un excesivo tiempo de abandono del puesto de trabajo.

Sin embargo, la normatividad menciona que las reuniones se realicen, el último viernes de cada mes, por lo que, una forma para llevar a cabo las reuniones es:

- Una al inicio del ciclo,
- Las reuniones periódicas una vez al mes
- Y al término del ciclo escolar.

Otra sugerencia es trabajar en comisiones, es decir, delegar o distribuir el trabajo individualmente, en lugar de discutir todos los problemas en una reunión.

Sin embargo esto no significa dejar de manejar dentro del colectivo los temas de discusión; ya que el trabajo en grupos, por áreas, niveles o temas de interés, etc. puede complementar y profundizar las discusiones en el Consejo Técnico.

8. Aprobación de la propuesta

El trabajo de un CC en el CTC termina cuando se encuentra la solución al problema que se está analizando, pero si la solución no se lleva a cabo, se habrá hecho un trabajo improductivo.

Por ello debe establecerse un mecanismo para que la propuesta del círculo, debidamente cuantificada y documentada, llegue al nivel de decisión adecuado y se apruebe para realizarlo.

9. Forma de preparación de la agenda de discusión

El reglamento del CT, menciona que la agenda de discusión, la realice el director con ayuda del secretario.

Sin embargo con el CC, los mismos maestros que integran el CT, elegirán los temas a tratar para que estos respondan a sus intereses y necesidades de apoyo para la enseñanza, todo esto puede ser a través de una Lluvia de ideas.

Para evitar que el contenido de las reuniones se desvíe a resolver otros asuntos como son los administrativos, personales etc., el CC propone realizar una capacitación a los maestros, en técnicas para detectar problemas y resolverlos; además que contar con un presidente capaz de

dirigir reuniones, distribuir tareas y tratar temas relacionados con la enseñanza.

10. Las actas de registro del proceso

Para el CT, elaborar el acta de registro es un requisito indispensable; en donde se menciona todos los acuerdos realizados por el órgano. Este documento es elaborado por el secretario.

Sin embargo, con el CC, se pretende que este documento guarde un resumen de los acuerdos, temas a tratar en la próxima reunión y tareas previstas.

La elaboración de las actas es otro aspecto que puede convertirse también en un valioso auxiliar del grupo.

11. Divulgación de los logros obtenidos por el CC en el CT

Dentro de la puesta en marcha del CC en el CT, la escuela debe pensar como publicar el trabajo realizado.

Una sugerencia, es colocar un tablero de anuncios en la escuela específicamente para los CC, en donde se informe de los trabajos realizados y los logros obtenidos en el CT, esto puede ser suficiente.

DIVULGACIÓN DE LOS LOGROS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Tablón de anuncios
Hoja informativa de los Círculos de Calidad
Fiesta de los Círculos
Distinción de las mejoradas realizadas, en el trabajo docente

A parte de la divulgación, es importante hacer una distinción en la escuela del trabajo realizado del CC en el CT.

12. La función de la dirección durante la implantación

- Es importante la función que desempeña el director de la escuela, durante este periodo.
- La decisión de aplicar el CC en el CT no representa solamente decidir que los maestros se reunirán cada mes para hablar de su labor. Esta decisión implica un nuevo estilo de dirección, es decir aceptar los cambios que propone los CC en el CT.
- Pero un cambio de esta importancia no puede ser creído por el personal de la escuela, si no se observa una actitud acorde con el mismo y una autentica participación del Director. El proyecto del CC, debe ser de la institución educativa, con el director al frente, plenamente involucrado en el mismo.
- La asistencia del Director en la presentación del los CC a toda la comunidad escolar, y a la exposición de los resultados del mismo en el CT es poco menos que imprescindible.

13. El carácter consultivo del CT

La reglamentación, menciona que la función del CT será únicamente para consulta y como apoyo en los asuntos técnico-pedagógico de la escuela.

Sin embargo, la reglamentación que se tiene actualmente al respecto se elaboro muchos años a tras y en varios sentidos no responde a esta nueva visión sobre la escuela.

Por lo que resulta necesario antes que nada cambiar el carácter consultivo a resolutivo del CT, pues con la actual función se limita su apoyo y trabajo en la escuela.

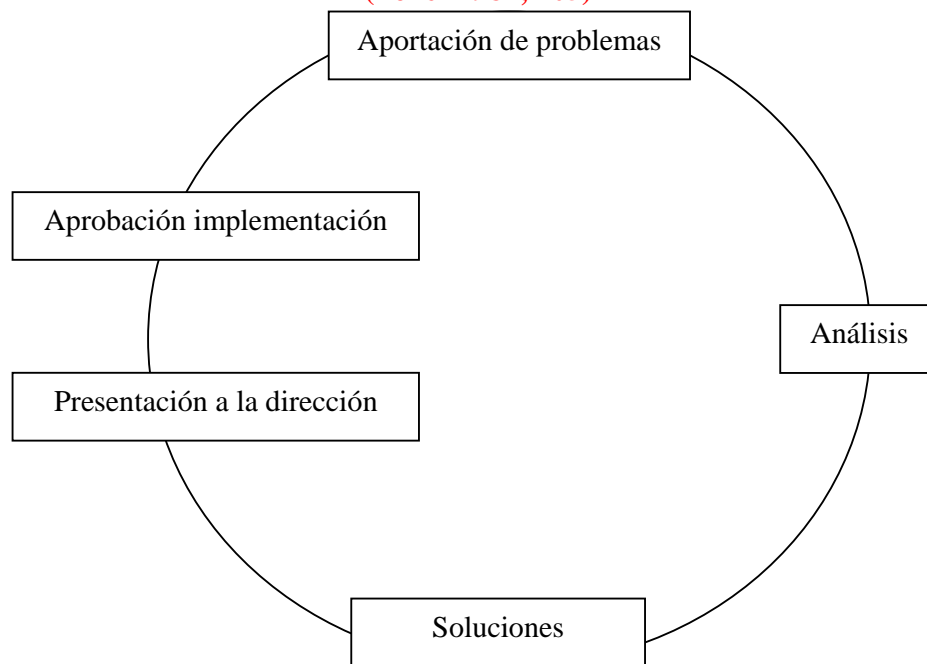
Esta ampliación de las atribuciones del CT ofrecerá mayor estímulo a la Participación, ya que los maestros ven en él, la posibilidad de tomar decisiones sobre los problemas de enseñanza.

CIRCULO DE CALIDAD	CONSEJO TECNICO CONSULTIVO
<p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horizontal • El cargo del presidente, secretario y vocal se eligen, a través de una votación <p>Función</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolutiva <p>Contenido de la Reunión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación Democrática • Se deben de reunir semanalmente, durante una hora, en horas de trabajo. • Para evitar, desviar el contenido de la reunión el CC propone con un presidente capaz de manejar los temas a seguir y una capacitación sobre técnicas para detectar lo principales problemas que afectan la labor docente. • Propicia el trabajo en equipo y compromete a todo el personal de la institución a resolver problemas sobre la enseñanza y organización. • Otra forma de trabajar es a través de comisiones. • Al igual que el CT, el CC elabora un acta, la cual resume lo que se realizará en la escuela, para disminuir los problemas y los temas a tratar en la próxima junta. <p>PROCEDIMIENTO DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • A través de técnicas de análisis: TKJ, FODA, Espina de pescado, etc. 	<p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Línea de autoridad • El cargo del presidente corresponde al director • Y el secretario y vocal se eligen por votación <p>Función</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consulta <p>Contenido de la Reunión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación limitada. • Se reúnen al inicio del año y posteriormente el ultimo viernes de cada mes después del recreo. • Reunión para resolver problemas administrativos, personales o de otra índole. • Órgano obligado a propiciar el trabajo colegido, para el intercambio académico entre los docentes. • Al termino de cada reunión, el órgano esta obligado a registrar, en una acta los principales acuerdos. <p>PROCEDIMIENTO DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • La técnica más utilizada para discusión es la Lluvia de ideas

Funcionamiento general de los Círculos de Calidad en el Consejo Técnico

1. Presentación a la dirección
2. Aprobación de la implantación de los CC en el CT
3. Aportación de problemas por los grupos o Círculos en el CT
4. Análisis de los problemas por parte de los Círculos en el CT
5. Aportación de alternativas o soluciones a los mismos
6. Presentación de las soluciones o sugerencia a la dirección y a toda la comunidad escolar.

FUNCIONAMIENTO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD (Poner 1987; 105)



Como se observa, el movimiento de los Círculos es cómo el de un pez que se muerde la cola. Pero no cae en la rutina, ni en el tedio o la monotonía. La razón está en que los problemas jamás son los mismos.

Las soluciones y sugerencias a presentar a la dirección son ilimitadas. Su búsqueda es interminable y motivadora. Todos, absolutamente todos, cuantos trabajan en la empresa luchan por alcanzar metas cada vez más altas, difíciles y exigentes cara al futuro.

Es posible que debido al ejercicio constante en la práctica de solución de problemas se lleguen a un cierto automatismo. Es la demostración de que la costumbre de poner a punto toda la inteligencia del factor humano, repercute en los métodos de trabajo que cada día se vuelven más eficaces y prácticos.

3.2 METODOLOGIA DE TRABAJO

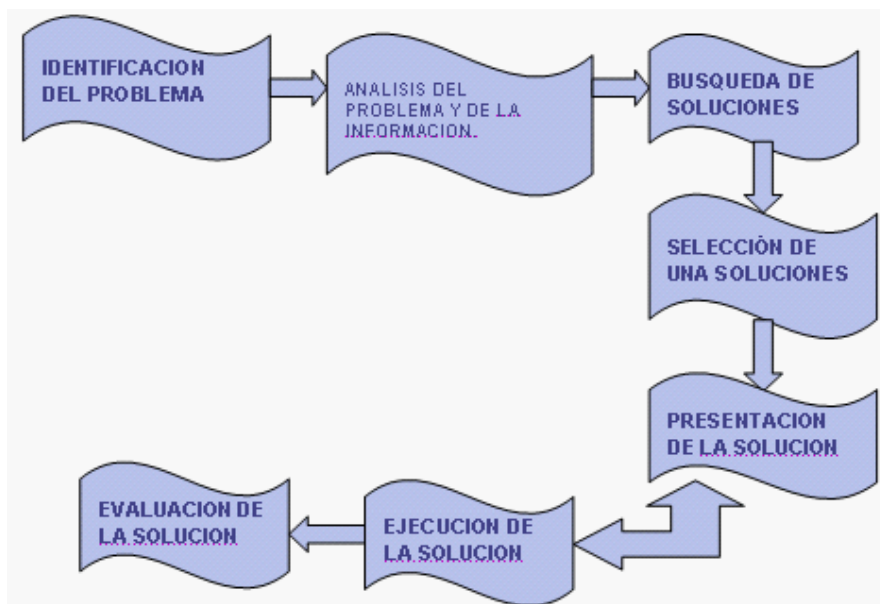
La operación de los círculos de calidad en CT se distingue en dos etapas:

Primera etapa.-Se ubica en el nivel de los maestros, quienes identifican un problema; lo analizan y presentan una solución al presidente del CT mediante un planteamiento viable estructurado y documentado.

En esta etapa la participación del docente es importante para poder identificar el problema analizado, denominado también problema elegido.

Segunda etapa.-Esta la realiza el presidente del CT al ser quien escucha las propuestas emanadas por los maestros. Si la solución es correcta el presidente realizará la evaluación que corresponda, de lo contrario se aceptaran sugerencias para la correcta solución del problema.

Dentro de cada reunión el CC propone una metodología para resolver los problemas en el CT.



1. Presentación del Problema o Identificación del problema

El primer pasó a seguir dentro de la reunión el presidente o maestro; en forma clara y concisa, con lenguaje sencillo debe describir el problema para ser presentado, a los integrantes del CT para estudiarlo.

Sin embargo, es preciso que todos entiendan los problemas que se van analizar y cual es el objetivo que se persigue.

No debe iniciarse el estudio de un problema en un Círculo hasta que todos los que lo conforman lo hayan comprendido, hasta que estén de acuerdo en que se trata, realmente de un problema y hasta que exista unanimidad en el objetivo u objetivos que se persiguen al estudiar el problema.

2. Búsqueda de datos y análisis

Una vez definido correctamente el problema, el CC propone que en la mayoría de los casos es preciso recopilar información complementaria que ayude a su solución, labor que habitualmente se encargará alguno de los integrantes del CT para que prepare la próxima reunión mensual (semanal).

Generalmente son necesarias de tres a cinco reuniones para resolver un problema; durante este tiempo se buscan las posibles causas del problema, se valora la magnitud o importancia del mismo, se aportan ideas de posibles soluciones, etc., basándose en técnicas muy sencillas, como curvas ABC, diagrama cusa-efecto, Brainstoring, TKJ, etc.; los integrantes de los Círculos habrán recibido una formación previa (documentos que se encuentran en el anexo).

3. Propuesta de solución

Al avanzar en el análisis del problema realmente se está caminando hacia una solución del mismo. Una vez hallada, esta debe ser aceptada por todos los integrantes del CT, ya que NUNCA una solución es “la solución del Maestro tal” sino que SIEMPRE es la “la solución del CT”.

Esta propuesta de solución debe plasmarse en la acta correspondiente; y valorarse su puesta en marcha, en cuanto a tiempo necesario, ventajas que representa para la escuela y la calidad en el trabajo docente.

Con la redacción definitiva de la propuesta, el Círculo ha finalizado su trabajo sobre el problema que se había identificado o propuesto por los integrantes del CT y están en disposición de iniciar un nuevo estudio.

Sin embargo, para la institución educativa no está resuelto aun el problema; faltan los dos pasos más importantes que se describen a continuación, y que justifican el trabajo realizado con anterioridad.

4. Aprobación de la propuesta

El trabajo realizado por el CT ha finalizado entregando al presidente una propuesta debidamente documentada y valorada pero con ello no se resuelve todo el problema.

Dentro de la reunión del CT todos los integrantes deben aprobar la propuesta y acordar las instrucciones pertinentes para llevar a cabo la solución.

Se debe conseguir la aprobación al nivel de propuesta, según trate y de la organización interna de cada escuela. Pero también se deberá cuidar de que la propuesta sea viable y los datos en ella reflejados, sean correctos.

5. Seguimiento y Control

El CC es motivador para que los integrantes del CT participen en las reuniones. Sin embargo, es necesario dar cuenta de la repercusión positiva en los resultados obtenidos.

La escuela debe establecer un sistema que permita hacer un seguimiento de la implantación de la mejora y logros obtenidos, así como un control del funcionamiento de los CC en el CT (ver en anexo).

Pero si la escuela no establece un sistema de seguimiento y control del CC en el CT; y si además, no se informa al órgano, el sistema tarde o temprano fracasara, ya que no existirá la motivación suficiente para que los integrantes del CT, utilicen al CC como una herramienta, para mejorar las actitudes y el funcionamiento del órgano con vistas a futuros trabajos.

CONCLUSIÓN

Un componente importante que impide el cometido del CT, es la Micropolítica que se desarrolla en el órgano, el hecho de ventilar los problemas personales en las reuniones hace que toda la atención esta centrada en la solución de dichos asuntos y se deja de lado, el intercambio de experiencia que puede enriquecer su labor.

Otro obstáculo, es la reglamentación que actualmente tiene el CT, la cual es ineficiente para enfrentar los problemas que tiene la escuela, es decir el carácter consultivo a uno resolutivo que amplíé las atribuciones del órgano.

También prevalece hoy en día, entre los maestros una forma tradicionalista de trabajar individualmente; la forma vertical de ejercer autoridad y el tiempo mínimo dedicado a cada reunión para tratar asuntos técnicos-pedagógicos.

Así, entonces se presenta el Círculo de Calidad como una herramienta capaz de reactivar el trabajo colegiado, el papel y su función del Consejo Técnico, a través de un involucramiento del director y la planta docente para identificar problemas, analizar, proponer soluciones y llevar a cabo las propuestas, con el único fin de alcanzar la calidad educativa.

Además, se plantea una nueva línea horizontal, para ejercer la autoridad en donde no importa el puesto que se ocupe en la escuela, las decisiones se toman por consenso y en grupo; por último el CC en CT, explica la relevancia que tienen las reuniones una vez a la semana, para llevar una continuidad en los asuntos.

Mediante la aplicación de los Círculos de Calidad en el CT, se pretende lograr la calidad del trabajo docente, que se traducirá en un mayor rendimiento académico, y será una herramienta motivadora para propiciar la participación y compromiso de la comunidad educativa, con la enseñanza de los alumnos.

El hecho de revitalizar al CT, ayudara a resolver los problemas de la Gestión Escolar, a fin de hacer trabajar todos los recursos que tiene la escuela para lograr los objetivos, planteados por el colectivo escolar.

Por otra parte, podemos concluir que la propuesta del CC esta encaminada a dos vertientes:

La primera, es que existe una similitud del CC con el CT, en cuanto al funcionamiento y organización.

Y la segunda, es el esfuerzo del CC por propiciar la participación y el compromiso del maestro con su trabajo, a través del dialogo y el respeto a la pluralidad.

El CC hace manifiesta la necesidad de apoyar de distintas formas el trabajo del CT:

- A través de los tiempos necesarios, que requiera cada reunión.
- La disponibilidad y el apoyo necesario de materiales sobre los temas de discusión.
- La presencia periódica de asesores externos.
- Así, como el reconocimiento de los logros alcanzados por el CT, al utilizar al CC.
- La utilización y validación de apoyos metodológicos que respalden las discusiones del CT.

Todo asienta a propiciar una institución educativa autónoma, apta para tomar decisiones responsables, ante los problemas que impidan alcanzar la calidad educativa.

BIBLIOGRAFÍA

Antúnez, S. (1993). Claves para la organización de Centros Escolares (Hacia una gestión participativa y autónoma). España: Horsori.

Antúnez, S.; Bonals J.; Cerda Robert.; Fernández J.; Maurí T.; Muñoz A.; Olona A.; Rul J.; Sardns A.; Serrat A. & Tirado V.(2002). Dinámicas Colaborativas en el trabajo del profesorado El paso del yo al nosotros. Venezuela: Laboratorio Educativo.

Ball, S. J. (1989). La Micropolítica, Hacia una Teoría de la organización escolar. España: Paidós / MEC.

Barra, R. (1992). Círculos de Calidad en Operación Estrategia práctica para aumentar la productividad las utilidades. México: MC Graw Hill.

Cantón, I; Álvarez, M.; González, F.; Pomés, J.; Lorenzo, M. & Santos, M. (2001). La implantación de la calidad en los centros educativos (Una perspectiva aplicada y reflexiva). Madrid: CCS.

Carriego, C. (2005). Los desafíos de la gestión escolar (Una investigación cualitativa). Buenos Aires: La Crujía: Stella.

Correa de M, C.(1997). Administración Estratégica y Calidad Integral en las instituciones. México: Magisterio.

Elizondo, A. (2001). La Nueva escuela. México: Paidós.

Fajart, L & Larghi, E. (1997). La Coordinación de equipos docentes. Argentina: GEEMA.

Fernández, C.C., Pilar B.L. & Sampieri, H .R. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc GRAW-HILL.

Fierro, C.(1994). El Consejo Técnico, Un encuentro de maestros. México: SEP (Libros del rincón).

González. T. M., Nieto, C. M. J & Porleta, P. A. (2003). Las Relaciones Micropolíticas. Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y procesos. España: Pearson Educación.

Hernández S. & R. (1994).Enfoque Americano, enfoque japonés .Introducción a la Administración: Un enfoque práctico. México: Mc GRAW-HILL.

Ishikawa, K. (1994). Introducción al control de calidad. España: Díaz de Santos.

Juran & Gryna (2001). Análisis y planeación de la calidad. México: Mc GRAW-HILL

Kasuga, H. (1990). Círculos de Calidad La nueva Dimensión Organizacional. México: Grad.

Palom, F. (1987). Círculos de Calidad Teoría y Práctica. México: Marcombo Boixareu Editores.

Pozner, W. P. (2005). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires: Aique

Rivera, M. A. & Rivera, F. L.(2006).Construir el trabajo colegiado, Un Capitulo Necesario en la transformación de la escuela. Organización, gestión y dirección de instituciones educativas: Reflexiones y propuestas. México: UPN.

Robson, M. (1992). Círculos de calidad en acción. México: Ventura Ediciones.

Rodríguez, C. y Zacarías, R. (1997). Guía de los colegios de primaria y de las escuelas infantiles (Reglamento Orgánico). España: Escuela Española.

Santos, G. M. A. (1997). La luz del Prisma, Para comprender las organizaciones educativas. España: Aljibe.

Santos, G. M. A. ().El Crisol de la Participación Estado etnográficos sobre la participación en Consejos Escolares de Centro. España: Aljibe.

Schmelkes, S. (1995). Hacia una mejora mejor calidad de nuestras escuelas. México: SEP.

Thompson, P.C. (1984). Círculos de calidad: cómo hacer que funcionen. Bogotá: Norma.

HEMEROGRAFÍA

Ezpeleta, J. (1990). El Consejo Técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria mexicana. Revista Mexicana de Sociología, No.2, pp.13-33

Zarco H. C. (2005). Consejo Técnico al Trabajo Colegiado. Revista Educación 2001.No.127.

DOCUMENTOS OFICIALES

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Ley General de Educación. (1993). México: SEP

SEP. Manual de Organización de la escuela primaria. (1980). Número 2 Colección de Manuales Administrativos, Carpeta II. México: SEP

SEP (1982). Diario Oficial de la Federación 7 de Diciembre de 1982.Acuerdo 96 relativo a la organización y funcionamiento de las escuelas primarias.

SEP (1989-1994). Programa para la Modernización Educativa. México: SEP

SEP (2004). El Proyecto Escolar una suma de acuerdos y compromisos. México: SEP

WEBGRAFÍA

Círculos de Calidad. Recuperado 09 de Octubre de 2007, de <http://www.monografias.com/trabajos30/circuitos-control-calidad/circuitos-control-calidad.shtml>

Casassus, J. (2000). Recuperado 01 de Octubre de 2007, de http://moodle.eclac.cl/file.php/1/documentos/grupo6/Problemas_gestion_educativa.pdf. Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B).

González, P. J. L. (2005). De la Gestión Pedagógica a la Gestión Educativa. Una Tarea Inconclusa. Observatorio. Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres. V.5, no.185. México, agosto de 2005. Recuperado el 13 de Septiembre de 2007 de <http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzález/gonzalez9.html>.

Historia de la Calidad. Recuperado el 5 de Mayo del 2008 de http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_calidad"

López C. Calidad con Participación. Recuperado el 15 de Enero del 2008 de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%203/qc.htm>

ANEXO 1

IMPRESOS UTILIZADOS

(Palom 1987; 110)

Los impresos constituyen una ayuda muy valiosa para el trabajo de los Círculos. Sistematizan la información que se va recogiendo y elaborando, y obligan a recoger determinados datos para poder complementar adecuadamente los impresos.

Cada INSTITUCIÓN EDUCATIVA puede adaptarlos a su propio estilo, introduciendo aquellos cambios que estime oportunos.

Constitución del Consejo Técnico

Es el primer impreso a complementar, antes de empezar el análisis de un problema. En él se resume quienes integran el Círculo, que trabajos realizará cada uno de sus miembros y el problema que se va analizar y su importancia.

Las distintas casillas del impreso correspondiente a:

- Fecha: La de constitución del grupo
- Escuela: Nombre de la escuela
- Problema detectado: Breve descripción del problema que va a estudiar el Círculo de Calidad.
- Importancia: Valoración del problemas.
- Objetivo previsto: Debe indicarse si se trata de eliminarlo al 100%, reducirlo un determinado tanto por ciento, etc.
- Distribución de tareas: En esta parte del impreso se asignan los trabajos básicos del Círculo a los integrantes del Consejo Técnico, para que cada uno de ellos conozca sus responsabilidades.
- Código de conducta: Al constituir el grupo deben definirse entre todos sus componentes los valores básicos que presidirán su actuación como grupo.

Constitución del Consejo Técnico

	IMPRESO No.		
CONSTITUCIÓN DEL GRUPO	FECHA:		
ESCUELA:	CONSEJO TÉCNICO		
PROBLEMA DETECTADO: _____ _____			
IMPORTANCIA DEL PROBLEMA: _____ _____			
OBJETIVO PREVISTO: _____ _____			
DISTRIBUCIÓN DE TAREAS ENTRE LOS INTEGRANTES DEL CONSEJO TÉCNICO			
Presidente: _____ Resúmenes: _____ Control de Tiempo: _____	Secretario: _____ Vocal: _____ Org. Reuniones: _____		
CÓDIGO DE CONDUCTA ELEGIDO POR EL CONSEJO TECNICO			
_____ _____ _____	_____ _____ _____		
EL PROBLEMA AFECTA A:			
	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">LEVE</td> <td style="padding: 2px 10px;">GRAVE</td> </tr> </table>	LEVE	GRAVE
LEVE	GRAVE		
1. PERSONAS	{ MAESTROS DIRECTOR ALUMNOS PADRES DE FAMILIA		
2. MÉTODO :			
3. ESCUELA :			

Perfil del Consejo

Al terminar el trabajo, el grupo auto-valorar el funcionamiento del CC, con el objeto de mejorar las actitudes y el funcionamiento con vistas a futuras reuniones.

El sistema de valoración es de 0 a 10, utilizando los valores pares para simplificar el trabajo. Se trata de que cada participante de su opinión y se alcance un consenso, una vez oídas las opiniones de todos los integrantes del Circulo. Cuando esto no es posible, se recurre al promedio de las puntuaciones emitidas.

Los aspectos a evaluar son:

		IMPRESO No.							
PERFIL DEL CONSEJO				FECHA:					
ESCUELA:				CONSEJO TECNICO					
ASPECTOS A EVALUAR				PUNTUACIÓN					
				0	2	4	6	8	10
PARTICIPACIÓN: LIBRE PARTICIPACIÓN TODOS INTERVINIERON									
ANIMACIÓN: ESPIRITU DE EQUIPO BUSQUEDA PROGRESO USO TECNICAS DE GRUPO									
ESPIRITU DE LAS REUNIONES: AMBIENTE HORARIOS BUEN HUMOR									
INTERRELACIONES COLABORACIONES INVITADOS. INFORMES.									
ANALISIS DE PROBLEMA: DATOS. PERSECUCIÓN CAUSAS									
CREATIVIDAD: IDEAS NUEVAS SOLUCIONES CREATIVAS									
IMPORTANCIA DE RESULTADOS: APORTA ALGO A LOS MAESTROS DE LA ESCUELA									
PRESENTCIÓN DE TRABAJOS: FACILES DE COMPRENDER A QUE NIVEL SE HIZO (DIRECTOR, MEASTRO Y AÑUMNOS)									
NOTA: 0-2 Poco satisfactorio, 4-6 Medianamente, 8-10 Altamente Interesante									

Resumen de Trabajo

Al terminar el estudio de un problema, el Círculo de Calidad, debe complementar un impreso de resumen de trabajo que recoja su propuesta de mejora. Esta será elevada al presidente del Consejo Técnico.

Este impreso, se inicia, como todos los anteriores, con la fecha, la empresa, el grupo y el problema detectado, contiene los siguientes apartados:

- **Importancia:** Corresponde a la valoración del problema.
- **Distribución de tareas del grupo:** Breve descripción de la distribución de tareas que figuran en la constitución del grupo.
- **Objetivo previsto:** El que figura en el impreso de constitución del grupo.
- **Fecha de reuniones celebradas:** Las fechas correspondientes.
- **Causas principales:** Enumeración de las causas que, de forma más importante, dan origen el problema.
- **Datos Recogidos:** Breve relación de los conteos efectuados y de los datos recogidos.
- **Soluciones propuestas:** Solución o soluciones que se proponen para eliminar el problema.
- **Ventajas y beneficios que proporcionarían:** Descripción de las ventajas que espera obtener el Círculo con la implantación de las soluciones que propone.

Resumen de Trabajo

		IMPRESO No.
CONSTITUCIÓN DEL GRUPO:		FECHA:
ESCUELA:		CONSEJO TÉCNICO
PROBLEMA DETECTADO: _____ _____		
IMPORTANCIA DEL PROBLEMA: _____		
OBJETIVO PREVISTO: _____		
FECHA REUNIONES CELEBRADAS: _____		
CAUSAS PRINCIPALES: _____ _____		
DATOS RECOGIDOS: _____ _____		
SOLUCIONES PROPUESTAS: _____ _____		
VENTAJAS Y BENEFICIOS QUE PROPORCIONARAN: _____ _____		
INCOVENIENTES PREVISTOS: _____ _____		

Acta de reunión

Además de llenar los impresos que hemos visto durante las reuniones de trabajo, es necesario redactar un acta al término de cada sesión, documento similar que elabora el Consejo Técnico.

Para ello se presenta un impreso que facilita el trabajo y ordena el contenido.

La cabecera de la misma es idéntica a la mayoría de impresos utilizados. Además contiene los siguientes apartados:

- Asistentes: Relación de los asistentes a la reunión.
- Orden del día: Relación de los temas que estaban previstos para la reunión.
- Resumen de la Reunión: Breve descripción del trabajo efectuado y de los acuerdos tomados.
- Orden del día siguiente: Antes de terminar la reunión se establece el orden del día de la próxima reunión.
- Tareas previstas: En el acta se hace una pequeña relación de las tareas a efectuar por los componentes del Consejo Técnico, para las próximas reuniones. En las columnas correspondientes debe reflejarse: qué se hará, quien lo hará y la fecha prevista en que se habrá realizado.
- Invitaciones: También se hace constar si en la próxima reunión debe invitarse a alguien ajeno al Consejo Técnico para que asista. Así como el lugar previsto, la fecha y la hora.

Acta de reunión

IMPRESO No.													
ACTA DE REUNIÓN	FECHA:												
ESCUELA:	CONSEJO TECNICO												
PROBLEMA DETECTADO: _____ _____													
ASISTENTES: _____ _____													
ORDEN DEL DIA PREVISTA: _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	RESUMEN DE LA REUNIÓN _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____												
ORDEN DEL DIA SIGUIENTE: _____ _____													
TAREAS PREVISTAS													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">QUIEN LO HARA</th> <th style="width: 33%;">QUE SE HARA</th> <th style="width: 33%;">FECHA PREVISTAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	QUIEN LO HARA	QUE SE HARA	FECHA PREVISTAS										
QUIEN LO HARA	QUE SE HARA	FECHA PREVISTAS											
INVITACIONES: _____													
LUGAR PREVISTO: _____ FECHA _____ HORA: _____													

ANEXO 2

TECNICAS PARA IDENTIFICAR Y SOLUCIONAR PROBLEMAS

Brainstorming de causas

El primer trabajo a realizar por el grupo consistirá en buscar las causas del problema. Este impreso ayuda a recopilar y clasificar las causas del problema, de acuerdo con los criterios de las "4M" o Ishikawa: Maestros, Métodos, Escuela y Materiales.

En el apartado correspondiente a Causas se transcribirán las que hayan salido en el ejercicio, que probablemente estén adscritas en un pizarra sin realizar ninguna clasificación ni valoración prevista.

Junto a cada posible causa se pondrá una cruz en la columna correspondiente a personas, Métodos, Maquinas o Materiales, según sea la categoría de aquella.

Brainstorming de causas

IMPRESO No.					
ESCUELA:			CONSEJO TECNICO		
PROBLEMA DETECTADO: _____ _____					
No	CAUSAS	MAESTROS	METODOS	ESCUELA	MATERIAL
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
1) Siguiendo las reglas del BRAINSTORMING (no criticar, no reír, máximo de ideas, anotarlas todas, no valoradas mientras aparecen, una idea por turno, volver sobre las ideas en la sesión siguiente), cada miembro del grupo debe buscar una nueva causa, apoyándose en algunas de las palabras que sus compañeros dijeron. 2) Agrupar por temas las causas que vayan apareciendo. 3) Clasificarlas en función de los cuatro criterios anotados.					

Diagrama de causa-efecto

El diagrama causa-efecto o de Ishikawa, permite clasificar las causas, de acuerdo con las cuatro “M”, este grafico se adecua al Consejo Técnico:

- Maestros
- Métodos

- Escuela
- Material

El impreso preparado esta dispuesto para escribir hasta seis tipos de causas, a fin de poder ajustarlo a las necesidades de cada caso especifico.

El la casilla del extremo de la flecha grande debe escribirse el efecto que se quiere solucionar y en las 5 casillas de las que parten las flechas que convergen en el efecto, los distintos tipos de causa.

Las causas que se vayan detectando se escribirán en las flechas pequeñas correspondientes a cada tipo.

Diagrama de causa-efecto

IMPRESO No.	
BRAINSTORMING DE CAUSAS	FECHA:
ESCUELA:	CONSEJO TECNICO

De esta forma, las causas quedarán agrupadas según los tipos que hayamos definido.

Diagrama ABC

En las casillas inclinadas de la parte inferior del impreso, escribir las causas, ordenadas de mayor a menor importancia. Indicar la valoración en la casilla Valor y el porcentaje que representa sobre el total en la casilla Porcentaje. Por ultimo, anotar en la última fila el Porcentaje Acumulado.

Con estos datos ya puede trazarse la curva en la parte central del impreso, en base al porcentaje acumulado. Como complemento del grafico, repetir los valores de la línea “porcentaje” en % de la causa analizada.

TKJ

Técnica de planeación participativa, en los últimos años cabe destacar como una de las más eficientes, desarrollada en la Sony corporación por Shumpei Kobayashi, a partir de una técnica de estructuración conceptual denominada TKJ por su creador, el antropólogo Jira Kawakita.

FASES DE LA TECNICA:

- a) Identificación del objetivo: permite estructurar, a partir de un conjunto de características deseables un conjunto de objetivos jerarquizados en varios niveles, hacia cuya realización deben dirigirse los esfuerzos estratégicos.
- b) Identificación de los obstáculos para lograr el objetivo: se parte de una situación problemática compleja y confusa, para llegar a definir un sistema de problemas interrelacionados, planteados en forma clara y definida. Para ello se analiza los obstáculos y “cuellos de botella” concretos que intervienen en la problemática, partiendo de hechos y no de supuestos. Este proceso debe permitir paulatinamente aproximarse

a la esencia del problema hasta alcanzarse un consenso por autoconvencimiento de cada uno de los participantes.

- c) Búsqueda de las estrategias para aproximarse al objetivo: superando los obstáculos: se crea el diseño estratégico y táctico del proceso de solución y se establecen los compromisos individuales de los participantes para su implantación.

ETAPAS DEL TKJ

- Formación del grupo de trabajo. Deberá participar, un grupo no mayor a 10 personas para garantizar la participación de todos. El coordinador del grupo explica los antecedentes del problema y los objetivos que se persigue, haciendo hincapié en la colaboración de todos.
- Consulta individual. A cada una de las personas se reparten tarjetas en blanco. El presidente hace la pregunta adecuada a los propósitos de consulta y cada uno de los participantes debe dar las respuestas que considere relevantes, anotando una respuesta en cada tarjeta. Para la contratación es conveniente dar tiempo que varíe entre 10 minutos y media hora según el caso.
- Intercambio. Cada participante entrega sus tarjetas al compañero que se encuentra a su derecha el cual se quedara con una de esas tarjetas y a su vez entregara el resto al vecino contiguo a la derecha. Este proceso se repite hasta que haya tarjetas por repartir. Cada participante debe familiarizarse con las tarjetas que tiene, en caso de alguna duda, el autor esta obligado a aclararla.
- Agrupamiento. Por turno cada participante lee en voz alta una de las tarjetas que tiene. Si algún miembro del grupo cree que existe relación entre la tarjeta leída y alguna de las que el tiene, pedirá la palabra y después de leer su tarjeta solicitara la aprobación del grupo para agruparla con la que fue leída.

- Síntesis. Cada participante analizara el contenido de los sobres que le hayan correspondido y propondrá una síntesis este contenido expresada en unas cuantas palabras, indicando la esencia común de las tarjetas, hará también una redacción de la síntesis que contenga el máximo de información.
- Interacciones. Una vez rotulados los sobres, se asociaran como su fueran tarjetas, repitiéndose las fases de agrupamiento, síntesis y dialéctica en una o varias interacciones hasta que quede de tres a siete grandes agrupamientos que contendrán a los agrupamientos menores.
- Presentación de los resultados. Se mecanografían los resultados a manera de un índice de contenidos en forma endentada, con los títulos de los sobres mayores como los capítulos del índice y los títulos de los sobres menores como secciones o inciso de dichos capítulos.

FODA

El ANALISIS FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación y organización actual de la organización y de esta manera obtener un diagnostico preciso, para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA e suna sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas.

En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas. Estas miran las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Se necesita desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minibar o anular esas amenazas.

Conceptos

Fortalezas: Son recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a otras organizaciones.

Oportunidades: Son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la organización y que permite obtener ventajas sobre otras.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a otras organizaciones.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La utilización de esta técnica, las organizaciones deben tener un objetivo a donde quieran llegar. **LA VISION**, por lo que se trabaja y se esfuerza. **LA MISIÓN**, es la que permite concentrarse en el producto que ofrecemos y los clientes a quienes atendemos.

Para la elaboración de un análisis FODA considere lo siguiente:

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

- **Análisis de Recursos.**

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles

- **Análisis de Actividades.**

- **Análisis de Riesgos.**

Con relación a los recursos y a las actividades de la organización.

- **Análisis de Portafolio.**

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como estas:

¿Cuales son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a otras organizaciones como la suya?

¿Cuales son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a otras organizaciones como la suya?

- **Análisis del Entorno.**

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- **Grupo de interés**

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Brainstorming de soluciones

Siguiendo la metodología de análisis del problema por parte del Círculo de Calidad, una vez conocidas y valoradas las causas, procede buscar las soluciones a estas causas. Las soluciones se buscaran, causa a causa, con objeto de centrar y simplificar el estudio. Nuevamente el Brainstorming será el método elegido para buscar dichas soluciones.

Brainstorming de soluciones

IMPRESO No.					
BRAINSTORMING DE CAUSAS				FECHA:	
ESCUELA:			CONSEJO TÉCNICO		
CAUSA A LA QUE SE BUSCA SOLUCIÓN _____ _____ _____			PORCENTAJE QUE LA CAUSA REPRESENTA SOBRE EL PROBLEMA _____ %		
No.		VENTAJAS/ BENEFICIOS	INCOVENIENTES	%	ORDEN
1					
2					
3					
4					
VENTAJAS/ BENEFICIOS: _____					
INCONVENIENTES: _____ _____					

El impreso tiene la cabecera como los anteriores. En primer lugar anotaremos la causa a analizar y el porcentaje. A continuación anotaremos:

- Soluciones: De las posibles soluciones anotadas en la pizarra, pasaremos al impreso las 4 principales.
- Ventajas/ Beneficios: Si los beneficios de la solución se pueden valorar, anotaremos su importe y en su defecto.
- Inconvenientes: También se valoran los problemas que puede implicar su puesta que resuma las ventajas de esta solución.

- % (Porcentaje): En esta columna se intenta valorar el porcentaje de incidencia en la solución del problema que tendrá cada una de estas cuatro soluciones, de forma que la suma de ellas dé 100.
- Orden: En función del porcentaje y de la dificultad que puede representar la puesta en marcha, estableceremos un orden de prioridad en la implantación de las soluciones.
- Total ventajas/ beneficios: Si se han podido valorar numéricamente se anotará la suma de todas; en caso contrario se anotará un comentario.
- Total de inconvenientes: También sumaremos los inconvenientes, si es posible, o los resumiremos con una frase.