

00661



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado

Examen General de Conocimientos

Trabajo escrito

**Evaluación de la Implementación del
Programa de Escuelas de Calidad (PEC)
de la Secretaría de Educación Pública**

Que para obtener el grado de:

**Maestra en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Rigoberto Villanueva Chávez

Tutor: Mtro. Luis Alfredo Valdés Hernández

México, D.F., agosto de 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración

Examen General de Conocimientos
Trabajo escrito

Evaluación de la Implementación del
Programa de Escuelas de Calidad (PEC)
de la Secretaría de Educación Pública

Que para obtener el grado de:

Maestra en Administración
(Organizaciones)

Presenta: Rigoberto Villanueva Chávez

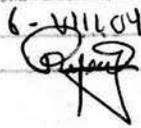
Tutor: Mtro. Luis Alfredo Valdés Hernández

México, D.F., agosto de 2004

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: RICOBERTO VIVANUEVA CHAVEZ

FECHA: 6-11-04

FIRMA: 

Para la *Universidad Nacional Autónoma de México*
Que me dio la oportunidad de obtener el grado de Maestro
en Administración

ÍNDICE

4

INTRODUCCIÓN	8
ESTRUCTURA DE INVESTIGACIÓN	
1 Objetivos	9
2 Preguntas de investigación	10
3 Justificación del estudio	11
MARCO TEÓRICO	
PARTE I CONCEPTOS DE CALIDAD	
1 Definición de Calidad	12
2 Técnicas de la Calidad.	13
3 Aseguramiento de la Calidad	15
4 Implementación de la Calidad	17
5 Filosofía de la Calidad.	18
PARTE II CALIDAD EN LA EDUCACIÓN	
1 La escuela de calidad total	28
1.1 Pensamientos de Deming sobre educación	
1.2 La naturaleza de la calidad total en la educación.	
1.3 El sitio de aprendizaje.	
1.4 El modelo de aprendizaje para el sitio de aprendizaje	
1.5 Planeación del programa.	
1.6 Evaluación	

2	Implantación de la Calidad Total en Instituciones Educativas	42
2.1	El plan institucional.	
2.2	Fases de realización.	
2.2.1	Justificación del plan.	
2.2.2	Elaboración del plan de Calidad	
2.2.2.1	El modelo Deming	
2.2.2.2	La referencia del modelo Baldrige	
2.2.2.3	La referencia del modelo de la Fundación Europea de Gestión de Calidad	
2.2.2.4	El modelo "Gento"	
2.2.2.5	El Modelo IWA-2 México	
2.2.3	Organización de Calidad	
2.3	Gestión Estratégica del plan	
2.3.1.	Constitución de los órganos de dirección del plan	
2.3.2.	Presentación y difusión del plan	
2.3.3.	Formación del Personal	
2.3.4.	Reconocimiento	
2.3.5	Muestras de reconocimiento	
2.3.6.	Los Procedimientos de mejora	
2.3.7.	Actuación de los equipos de mejora	
2.3.8.	Contenidos de los procedimientos	
2.4	Técnicas de gestión de Calidad Total	
2.4.1.	Técnicas para la generación de ideas	
2.4.2.	Técnicas para el análisis y presentación de datos	
2.4.3.	Técnicas para la descripción de componentes	
2.4.4.	Técnicas para la planificación y gestión de procesos	
2.5.	El Manual de Calidad	
Parte III	EVALUACIÓN	
1	Enfoque Teórico	57
1.1	Corriente Hipotético Deductivo.	

1.2 Modelo de evaluación

1.3 Corriente Holística

2	Evaluación Cuantitativa y Cualitativa	59
2.1.1	Modelo de evaluación	
2.1.2	Propósito de la evaluación	
2.1.3	Los evaluadores	
2.1.4	Ámbito de evaluación	
2.1.5	Objeto de estudio	

3	Evaluación Educativa	63
---	----------------------	----

	PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD	67
--	------------------------------	----

- 1 Su definición.
- 2 Supuestos que la respaldan.
- 3 Su misión.
- 4 Estrategia a seguir.
- 5 Expectativas.
- 6 Coordinación intergubernamental e interinstitucional.
- 7 Objetivos.
- 8 Estándares.
- 9 Universo de Atención.
- 10 Apoyo Económico.
- 11 Participación Social.
- 12 Modelos Emergentes.
- 13 Evaluación

INSTITUCIONES EVALUADORAS DEL PEC

77

- 1 Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE)
- 2 El Centro de investigación y Docencia Económica (CIDE)
- 3 Heurística educativa (HE)

	7
RUIDO	80
EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEC	
1- Validación Preactiva	82
2- Evaluación Interactiva	84
3- Valoración Postactiva	92
CONCLUSIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	98
INSTITUCIONES	100
SITIOS DE INTERNET	101

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se presenta un estudio del Programa Escuelas de Calidad (PEC) por parte de la Secretaría de Educación Pública.

Primero se expone el planteamiento del problema que incluye sus objetivos y preguntas de investigación y la justificación del estudio.

A continuación se presenta el marco teórico en tres partes:

1. La primera parte se refiere a los conceptos de calidad; su definición, las técnicas, su aseguramiento, la implementación y su propia filosofía.
2. La segunda parte presenta los conceptos de calidad que se pueden llegar a aplicar a la educación, tanto en la escuela como en su implementación.
3. La tercera parte desarrolla el tema de la evaluación en su enfoque teórico, los tipos que existen y su aplicación en la educación.

A continuación se expone el Programa de Escuelas de Calidad (PEC) con todos los elementos que lo constituyen, sus instituciones evaluadoras, así como las objeciones que dicho programa ha generado.

Fundamental es el tipo de evaluación que todo programa de calidad debe llevar, es por ello que se presenta la evaluación de la implementación del PEC con su validación preactiva, su evaluación interactiva y su valoración posactiva.

Finalmente se presenta las Conclusiones, la bibliografía, las instituciones participantes y las páginas web relacionadas.

Este trabajo sigue lo lineamientos establecidos de la nueva modalidad de graduación que se ubica en una investigación monográfica y es descriptiva transversal. Se presenta para obtener el grado de maestro de administración de organizaciones con el apoyo del maestro Luis Alfredo Valdés Hernández designado como tutor del presente trabajo.

ESTRUCTURA DE INVESTIGACIÓN¹

OBJETIVOS

Identificar los principios de la Calidad en las organizaciones en lo general y aplicado en la educación en lo particular.

Desarrollar los alcances de la Calidad Total aplicado en la educación.

Determinar la implementación de la Calidad Total en los centros educativos.

Desarrollar el programa de escuelas de calidad (PEC) por parte de la Secretaría de Educación Pública.

Indicar las instituciones evaluadoras del PEC que participan en este programa.

Obtener indicadores para el estudio.

Señalar inconformidades del sector magisterial con respecto a la aplicación de este programa.

Desarrollar la evaluación de la implementación del programa de Escuelas de Calidad.

Realizar conclusiones con respecto al material presentado.

¹ Hernández Sampieri y otros (1991), "*Metodología de la Investigación*": Mc Graw-Hill

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los conceptos que se manejan de la calidad en las organizaciones?

¿Cómo se aplican en las organizaciones dedicadas a la educación?

¿Cuáles son los conceptos de Deming sobre la calidad en la educación?

¿Cómo se extrapolan estas ideas en la Calidad Total en la educación?

¿Cómo se implementa la Calidad Total en los centros educativos?

¿Cuántos tipos de evaluación existen?

¿Cómo el gobierno a través de la Secretaría de Educación Pública ha desarrollado el programa de escuelas de calidad (PEC)?

¿Cuáles son las instituciones evaluadoras del PEC que participan?

¿Existen inconformidades por parte del sector magisterial con respecto a la aplicación de este programa?

¿Qué indicadores han obtenido para este estudio?

¿Cómo se ha implementado el programa de Escuelas de Calidad?

¿Cuáles son las conclusiones con respecto al material presentado?

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

En los últimos años se han dado diferentes orientaciones que han pretendido mejorar los niveles educativos de la población. Tan sólo en los últimos 30 años se han presentado una Reforma Educativa por parte del sexenio de Luis Echeverría Álvarez, un Plan Nacional de la Educación por el de José López Portillo, una nueva Revolución Educativa por el presidente Miguel de la Madrid Hurtado y la más reciente Modernización Educativa que fue impulsada tanto por el gobierno de Carlos Salinas de Gortari como de Ernesto Zedillo Ponce de León. A pesar de todos estos esfuerzos el nivel educativo alcanzado no ha cumplido las expectativas esperadas. Sin dejar de considerar las tres crisis económicas que se han dado en ese periodo y las consecuentes deudas tanto externas como internas generadas que repercuten en los presupuestos al ámbito social, ha sido muy limitado el progreso alcanzado.

Una señal de ello es que la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) recientemente² dio a conocer el estudio sobre educación, en particular en habilidades de lectura, ciencias y matemáticas. México ocupó el penúltimo lugar en esta área, sólo arriba de Brasil. Más aún cuando el gobierno implementó desde hace tres años un programa con el que se pretende mejorar el nivel educativo de la población para alcanzar un nivel de calidad en la educación en un plazo adecuado y similar a los países más desarrollados.

Es por eso que se considera necesario que cuando se lleva la mitad del actual sexenio evaluar cómo se ha implementado dicho programa. Sobre todo tomando en consideración que todo programa de calidad tiene sus propios mecanismos evaluadores que permiten inferir su situación real.

El desarrollo de los conceptos aquí presentados sobre la educación genera nueva forma de estructura bajo la orientación que Deming ha desarrollado bajo su propuesta de catorce puntos de la administración de la calidad total.

² OECD (31/V/2003), "Pisa2000 (2003)" (*Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes En siglas en ingles*)

MARCO TEÓRICO

Parte I

CONCEPTOS DE CALIDAD

1 Definición de Calidad

Hay diversas definiciones sobre la palabra calidad dada a la gran difusión que ha tenido este tema en el área de la administración. En primer lugar se presenta el significado etimológico del término:

La palabra proviene del latín *qualitat-, qualitas* cuyo significado principal es "*propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa*"³. Sin embargo, el término ha tenido una connotación de suntuosidad sobre todo en el idioma inglés. El término proviene del "*Old French*"⁴ que al ser llevado por la nobleza normanda en su invasión a las tierras británicas⁵ se le ha relacionado con estatus social (aristocracia), un atributo distinguido, un grado de excelencia.

Otro concepto a definir es el de calidad en el servicio⁶ que tiene un doble vínculo. La percibida por el consumidor (subjetiva) como la valoración que éste hace de la excelencia o superioridad de un servicio como modalidad de actitud. Y la objetiva que se basa en la calidad basada en el producto o en su producción.

El mismo concepto de calidad en la educación tiene dos dimensiones:

Una sería la de entender la calidad de la educación no por un supuesto valor en sí sino por la satisfacción del cliente, ya sea del alumno o el padre de familia⁷.

La otra gran aproximación es la de considerar como algo sustantivo en sí mismo, no haciéndolo depender de los gustos u opiniones de los que la reciben sino de las

³ Diccionario "General de la Lengua Española VOX", (1997): Bibliograf

⁴ "Wester's Dictionary", (1986)

⁵ "La Clave del Inglés Escrito" (1983): Selecciones del Reader Digest,

⁶ Llanes Montes, Francisco(1996), "Medición en la Calidad en el Servicio": Universidad de Granada

⁷ Juran J..M. y Gryna F.M. (1993) "Manual de Control de Calidad". Madrid: McGraw Hill

características del producto y de sus ajustes a ciertos estándares determinados⁸.

En este segundo enfoque se insiste más en sus componentes y en sus procesos, que en su contexto.

Ambas dimensiones son necesarias y complementarias. La segunda insiste en el “qué” y “cómo” (buena educación) y la primera es “para quién” (a quién satisface). La calidad no sería resultado de un componente aislado, sino de la interrelación entre los mismos⁹.

Finalmente “servicio público” tiene que ver con la organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o de gobierno.

2 Técnicas de la Calidad

Siempre ha existido lo que se le denomina control de calidad que dependía preferentemente de las capacidades de individuos o gremios tenían en la producción de un bien. Sin embargo, cuando se dio la producción masiva de artículos para el consumo se empezaron a presentar problemas por un mal diseño que provocaban la generación de una gran cantidad productos defectuosos o fuera de la norma establecida. Como medio de paliar tal circunstancia se encargó a un supervisor que estuviera al tanto de los productos que no cumplían los requerimientos. Así se creó un departamento de control de calidad que tuvo a cargo un conjunto de supervisores en diferentes departamentos. A pesar de ello, no se solucionaban las causas verdaderas que generaban los desperdicios.

Fue la Western Electric que pide ayuda a los laboratorios Bell (Telephone Laboratory de AT & T) que en la búsqueda del máximo volumen de producción con el mínimo número de datos. Ellos forman un grupo formado principalmente por el Dr. Shewhart y el Dr

⁸ Frackman E. (1992) “The German Experience”, *Quality Assurance in Higher Education*: London: Falmer Press

⁹ Frazer, M. (1992) “Quality Assurance in Higher Education” en *Quality Assurance in Higher Education* London: Falmer Press

Dodge que desarrollaron¹⁰ una primera aproximación para distinguir las variaciones normales en la producción por causas especiales.

Así el Dr. Shewhart¹¹ desarrolló una Tabla de control para resaltar los porcentajes de defectos en los datos de inspección que se realicen e inicia el control estadístico de la calidad; publica "Economic Control of The Quality of Manufactured Product" y poco después es elegido presidente de Joint Committee on the Development of Application of Statistics in Engineering and Manufacturing donde se desarrollan las técnicas de control de calidad.

Por su parte Dodge y Romig publican "A Method of Sampling Inspection" que presentan los niveles de muestreos de aceptación. Con ello, elaboraron la base con que se desarrolló el control estadístico de calidad que se mantiene en la actualidad¹².

En el curso del tiempo se crearon más pruebas estadísticas hasta que Deming¹³ estableció una división de las técnicas a aplicar así:

- a- Elementales: Análisis de Pareto, Diagrama de Causa y Efectos, Estratificación, Lista de comparación (bitácora), Histograma, Diagramas de dispersión, controles y gráficas de Shewhart. 90-95%
- b- Intermedias: Análisis teórico y de muestreo, diversos métodos de estimación estadística y comprobación de hipótesis, métodos basados en pruebas sensoras y métodos de diseño experimental.
- c- Avanzados (con computadoras) Diseño experimental avanzado, Análisis multivariados y Métodos de investigación de operaciones.

Genichi Taguchi desarrolla sus propios métodos estadísticos¹⁴. Estas metodologías constituyen una herramienta de eliminación de impedimentos y resolución de problemas en las primeras etapas del ciclo de desarrollo de un producto, dirigidos más hacia diseñadores e ingenieros.

¹⁰ Shewhart, Walter (1997), "Economic Control of Quality of Manufactured Product, 50th Anniversary Commemorative Reissue": Traducción de Jesus Nicolas Medina y María del M Gonzalez ASQC, Quality Press

¹¹ *Ídem*

¹² Romig, (1959) *Simpling Inspection Tables, single and double*: J. Wiley

¹³ Walton, Mary (1997) *Como Administrar con el Método de Deming*: Norma

¹⁴ Taguchi, Genichi (1986) *Designing Quality into Product and Process*: Tokyo, Asian

En la actualidad se está recurriendo a la programación genética donde se pueden encontrar soluciones aproximadas a problemas de gran complejidad computacional mediante un proceso de "evolución simulada", A tal efecto se introduce una función de evaluación de los cromosomas, que llaman calidad que en este caso el término referido es "fitness"¹⁵

3 Aseguramiento de la Calidad

Se entiende como Aseguramiento de la Calidad el conjunto de las actividades planeadas formalmente para proporcionar la debida certeza de que el resultado del proceso productivo tendrá los niveles de la calidad requeridos¹⁶.

Este proceso de aseguramiento ha tenido en diversos países, pautas que en el transcurso del tiempo se han presentado de la siguiente manera¹⁷:

- a- 1935 En Inglaterra Leonard H.C. Tippett publica en lugar de las tablas Sigma su Brithis Standard 600.
- b- 1941 En Estados Unidos por conducto de la American Standard Society publica su American War Standard Z1.1 1.2
- c- 1947 25 países crean el International Standard Organisation (ISO)
- d- 1963 En Estados Unidos el Ministerio de Defensa publica Quality Program Requeremnt MIL-Q- 9858 A.
- e- 1970 La norma ANSI N 45.2 de garantía de calidad.
- f- 1978 La comunidad económica europea a través de la ISO publica la ISO 9000
- g- 1979 En Inglaterra se publica la norma de calidad BS 5750. Se constituye el Comité técnico TC 176
- h- 1980 Las normas industriales, nucleares y militares 10-CFR-50 A y B. La BS-5179 y la CAN-3Z 299.
- i- 1983 En la comunidad económica europea la Comisión de Calidad requiere que los comités europeos de normas adopten la norma institucional ISO 9000 como la norma europea conocida como EN 29000.

¹⁵ Jeffrey Horn and Goldbrey, David (1987) "Genetic Algorithm Difficult and the Mobility Fitness Landscapes": Norwell Massachusetts MIT

¹⁶ Cantú Delgado, Humberto (1997), "Desarrollo de una cultura de Calidad": Mc Graw Hill

¹⁷ Esponda, Alfredo, Coordinador (2001), "Hacia una Calidad más Robusta con ISO 9000: 2000": Panorma

- j- 1985 En Estados Unidos se presenta la enmienda 2 a la MIL Q-9858 a través de MIL-STD 1520.
- k- 1992 ISO 9000 a 14000 y 8402 en Estados Unidos adopta el nombre de Q90. En México se les nombra como NMX-CC01 a NMX-CC008 con un conjunto de lineamientos. Las siguientes son las normas internacionales y su correspondientes en México:
 - ISO 8402:94 (NMXCC-001) Administración de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad.
 - ISO 9000 (NMXCC-002) Normas para la administración de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad Parte1: Directrices para Selección y uso.
 - ISO 9001 (NMXCC-003) Sistemas de Calidad – Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en Diseño, Desarrollo, Producción, Instalación y Servicio.
 - ISO 9002 (NMXCC-004) Sistemas de Calidad – Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en Producción, Instalación y Servicio.
 - ISO 9003 (NMXCC-005) Sistemas de Calidad – Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en Inspección y Pruebas Finales.
 - ISO 9004-1 (NMXCC-006/1) Administración de la Calidad y Elementos del Sistema de Calidad, Parte 1: Directrices.
 - ISO 9004-2 y 9004- 4 (NMXCC-006/2 y NMXCC-6/4) Administración de la Calidad y Elementos del Sistema de Calidad. Parte 2: Directrices para Servicios. Parte 4: Directrices para Mejoramiento de la Calidad.
 - ISO 10011/1 (NMXCC-007/1) Directrices para Auditar Sistemas de Calidad Parte1: Auditorías.
 - ISO 10011/3 (NMXCC-007/2) Directrices para Auditar Sistemas de Calidad Parte 2: Administración del Programa de Auditorías.
 - ISO 10013 (NMXCC-018) Guía para el Desarrollo del Manual de la Calidad.
 - ISO 10012/1 (NMXCC-017/1) Requerimientos de Aseguramiento de Calidad para Equipos de Medición)
- l- 2000 La norma ISO 9000-2000 con sus variantes 2001, 2002 y 2003 para diversas instituciones. Entre ellas la norma ISO 9000-2000 para centros educativos.

La norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 en educación¹⁸.

En 1991 la OCDE estableció que la nueva prioridad en la educación es la calidad y desde entonces se ha procurado establecer los lineamientos para encausar la gestión de la calidad en la educación. En México a través del taller del International Workshop Agreement II (IWA2) realizado en Acapulco elaborado por expertos mexicanos y extranjeros de alto nivel, tiene una vigencia internacional a partir del 15 de diciembre del 2002¹⁹. Así es como está estructurada:

- 0- Introducción.
- 1- Objetos y campos de aplicación.
- 2- Referencias normativas.
- 3- Términos y definiciones.
- 4- Sistemas de gestión de calidad.
- 5- Responsabilidad de la dirección.
- 6- Gestión de los recursos.
- 7- Realización del producto.
- 8- Medición, análisis y mejora.
- 9- Bibliografía.

Anexos: Directrices para la auto-evaluación, Proceso para la mejora continua y Los principios de gestión de la calidad en las organizaciones educativas.

4 Implementación de la Calidad

Si bien, al principio las técnicas estadísticas implicaban un conocimiento específico para aplicarlo, éstas se circunscribieron a un departamento especial o profesionistas específicos. Se consideraba que no implicaba en ella a nadie más. El Dr. Willams E. Deming²⁰ en su visita a Japón en 1950 se da cuenta de la necesidad de involucrar a las direcciones empresariales en los conceptos de calidad y logra reunir a presidentes y altos directivos para implicarlos en el concepto de calidad. A través del JUSE (Japanese

¹⁸ Tufiño Velásquez, Miguel, Grupo de Trabajo IWA-2 en México, "Taller de Acuerdo Internacional IWA-2": Cotennsiscal, IPN

¹⁹ Basado en ISO 9001:2000, Segunda Edición, 2000-12-15 "Quality management systems Requirements"

²⁰ Colunga Dávila, Carlos(1995), "Administración para la Calidad": Panorama

Union of Scientist Engineers) que se encarga de promover el desarrollo y el control de calidad en Japón.

El Dr. Joseph M. Juran²¹ visita también a Japón en 1954 y considera la ocupación de la alta dirección en la calidad, la formación para todas las funciones y todos los niveles y la participación de la mano de obra a través de los círculos de calidad. Es cuando se convierte de una herramienta manejada por expertos a ser la estrategia de la empresa dirigida por el grupo directivo y liderada por el Director General. En este momento ya se le puede llamar como Proceso de Calidad Total.

El químico Kaoru Ishikawa²² por su experiencia en el campo de diseño, construcción y operaciones de investigaciones identificó que las causas del atraso y subdesarrollo era la falta de conocimiento y consideró que era lo más adecuado que se desarrollaran los círculos de control de calidad.

Los círculos de control de calidad²³ es un grupo pequeño que desarrolla actividades de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos sus miembros. Las ideas básicas subyacentes son:

- 1- Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
- 2- Respetar la humanidad y crear un lugar de trabajo amable y diáfano donde valga la pena estar.
- 3- Ejercer las capacidades humanas plenamente y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas.

5 Filosofía de la Calidad

Las aplicaciones prácticas que se desarrollaron para aplicar los conceptos de calidad tienen sustento en principios básicos a seguir que diversos autores instruyeron. Entre los más destacados podemos señalar:

²¹ Juran, J.M. y Gryna, F..M. (1995), "*Análisis y planeación de la Calidad*": Mc Graw Hill

²² Ishikawa, Karou (1985), "*¿Qué es el Control Total de Calidad?*": Norma

²³ Cantú Delgado, Humberto (1997), "*Desarrollo de una Cultura de Calidad*": Mc Graw Hill

El Dr. Willams E. Deming²⁴ establece una propuesta de catorce puntos que son la base de transformación, la adopción y la actuación de la administración para la calidad. Con este enfoque las estrategias representan un nuevo modo de tratar a los protagonistas del sistema empresarial. Ellas son:

- 1- Generar un propósito constante orientado hacia el perfeccionamiento del producto y del servicio con el objetivo de ser competitivo, de mantenerse en el negocio y de suministrar empleos.
- 2- Asumir la nueva filosofía, la alta gerencia y todo el mundo de la empresa deben hacerlo todo.
- 3- Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad, elimínela implantando la calidad en el producto desde el inicio.
- 4- Luchar por tener un solo proveedor para cada género o material, basándose en una relación de largo plazo de lealtad y confianza.
- 5- Perfeccionar constate y permanentemente el sistema de producción y servicio y bajar los costos en una acción constante.
- 6- Instituir la capacidad sobre el terreno para desarrollar a quienes están recién contratados.
- 7- Enseñar e instituir el liderazgo.
- 8- Ahuyentar los temores para aumentar la eficacia de todos.
- 9- Derribar las barreras dentro de los departamentos y optimice los esfuerzos.
- 10-Eliminar los eslóganes, exhortaciones y objetivos de producción, en lo que respecta a la fuerza de trabajo.
- 11-Eliminar las metas y cuotas numéricas de producción y aprenda e instituya métodos de perfeccionamiento.
- 12-Eliminar las barreras que roban a los trabajadores su derecho a estar orgullosos del fruto de su negocio.
- 13-Instituir un programa dinámico de educación y automejora para todos.
- 14-Establecer un plan de acción y haga que todos los integrantes de la compañía ponga manos a la obra para llevar a cabo la transformación deseada.

²⁴ Deming, W Edwards(1982), "*Quality, Productivity and Compotetivy Position*": MIT Center

Este autor identificó²⁵ lo que se llamó las siete enfermedades mortales que se encuentran presentes en las compañías del mundo occidental. Ellas son:

- 1- Falta de constancia de propósito.
- 2- Énfasis en las utilidades a corto plazo.
- 3- Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual del desempeño.
- 4- La movilidad de la gerencia.
- 5- Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles.
- 6- Costos médicos excesivos. (En EU).
- 7- Costos excesivos de garantía fomentados por abogados que trabajan por honorarios. (En EU)

Su propuesta es conceptuar y desarrollar el círculo Deming para la mejora continua (planear, actuar, comprobar, ejecutar) en el que considera como los elementos básicos del proceso administrativo. Su importancia radica en que prácticamente vivió la evolución de la calidad en la educación y obtuvo un reconocimiento en Japón y luego en Estados Unidos y lo consideran el Padre de la Administración Moderna²⁶

Joseph M Juran²⁷ se enfoca sobre la administración de calidad que se basa en la llamada "*Trilogía de Juran*" (planear, controlar y mejorar la calidad). Divide el proceso de administración de la calidad en planeación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad.

Tiene una gran cantidad de publicaciones y una fuerte influencia en todo el mundo a través de sus asesorías por medio del Juran Institute, Inc. Y su participación en la American Society for Quality Control (ASQC)

Publica "Manual de Calidad" en 1951 donde establece:

- 1- Medir el costo de tener calidad pobre.
- 2- Adecuar el producto para el uso.
- 3- Lograr conformidad con especificaciones.

²⁵ Deming, W Edwards(1982), "*Quality, Productivity and Competitivity Position*": MIT Center

²⁶ Cantú Delgado, Humberto (1997), "*Desarrollo de una Cultura de Calidad*": Mc Graw Hill

²⁷ *Ídem*

- 4- Mejorar proyecto por proyecto.
- 5- La calidad es el mejor negocio.

Kaoru Ishikawa²⁸ fue el primer autor que intentó destacar las diferencias entre los estilos de administración japonés y occidentales. Su hipótesis principal fue que las diferentes características culturales en ambas sociedades fueron clave en el éxito japonés de calidad. Se le considera en Japón como el principal precursor de la administración de la calidad total y se inspiró en los trabajos de Deming, Juran y Feigenbaum.

Sus contribuciones son los Círculos de Control de Calidad (CCC) y “el diagrama de espina de pescado” (causa-efecto)

Desarrolló los siguientes principios:

- 1- Primero la calidad, no las utilidades de corto plazo.
- 2- Orientación hacia el consumidor.
- 3- El proceso siguiente es su cliente.
- 4- Respeto a la humanidad (participación)
- 5- Administración interfuncional.
- 6- Sus siete herramientas estadísticas.

Armand V. Feigenbaum²⁹ Este autor introdujo por primera vez la frase control de calidad total³⁰ y su idea de calidad es que es un modo de vida corporativa. Fue el primer autor en visualizar la idea de que la calidad no sólo se centra en el proceso productivo, sino en todas las funciones administrativas de la organización, integrando así los conceptos de la teoría general de sistemas a los de la calidad.

Él indica que para que el control de calidad sea efectivo, debe iniciarse con el diseño del producto y terminar sólo cuando encuentre en manos de un consumidor satisfecho. Por consiguiente, el principio básico del que se parte es que la calidad es el trabajo de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso. El efecto del control total de la calidad en la compañía involucra la implementación técnica y administrativa de actividades orientadas hacia el cliente. Todos los departamentos intervienen en la

²⁸ *Ídem*

²⁹ Cantú Delgado, Humberto (1997), “*Desarrollo de una Cultura de Calidad*”: Mc Graw Hill

³⁰ Feigenbaum, Armando V (1983) “*Total Quality Control*”: Mc Graw Hill

calidad, según el grado de participación que tengan en el proceso. A fin de que el sistema funcione es necesario que la compañía desarrolle matrices que indiquen las responsabilidades de cada departamento del proceso. De aquí surgen las necesidades de crear equipos interdepartamentales que tengan como función analizar los diferentes puntos de vista de todos los departamentos y asegurar que éstos se tomen en cuenta en la actividad de cada departamento. La alta administración es la responsable de la efectividad de todo sistema de calidad.

Con Genichi Taguchi³¹ El pensamiento se basa en dos conceptos fundamentales, productos atractivos al cliente y ofrecer mejores productos que la competencia. Además desarrolló una metodología que denominó ingeniería de calidad que divide en ingeniería de calidad en línea e ingeniería de calidad fuera de línea.

Ha ganado 4 veces el premio Deming por su contribución a la calidad, principalmente a través del concepto de función de pérdida.

Sus conceptos se concretan en los 7 puntos de Taguchi

- 1- Función de Pérdida. La calidad se debe definir en forma monetaria por medio de la función de pérdida, en donde a mayor variación de una especificación con respecto al valor nominal, mayor (exponencialmente) es la pérdida monetaria transferida al consumidor.
- 2- Mejora Continua. La mejora continua del proceso productivo y la reducción de la variabilidad son indispensables para subsistir en la actualidad..
- 3- La mejora continua y la variabilidad. La mejora continua del proceso está íntimamente relacionada con la reducción de la variabilidad con respecto al valor objetivo.
- 4- La variabilidad puede cuantificarse en términos monetarios. La variabilidad del funcionamiento del producto provoca una pérdida al usuario, la cual puede medirse como el cuadrado de la diferencia entre el funcionamiento real y el valor objetivo.
- 5- Diseño del producto. Es en esta fase se genera la calidad y se determina el costo final del producto.

³¹ Cantú Delgado, Humberto (1997), "*Desarrollo de una Cultura de Calidad*": Mc Graw Hill

- 6- Optimización del diseño del producto. Se puede diseñar un producto basándose en la parte no lineal de su respuesta con el propósito de disminuir su variabilidad.
- 7- Optimización del diseño del proceso. Se puede reducir la variabilidad por medio del diseño de experimentos, al seleccionar los niveles óptimos de las variables involucrados en la manufactura del producto.

Shingeru Mizuno³² ha estado involucrada en la administración de calidad por su participación en la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE). Los pensamientos de Mizuno son similares a Ishikawa. Sin embargo, algunos conceptos³³ distintos son establecer las políticas de calidad y que sean puestas en práctica. Considera que se requiere un sistema administrativo matricial interfuncional. También sostiene que la puesta en práctica de la calidad total necesita estar planeada mediante una definición clara de las responsabilidades de la media y alta administraciones y la formación de un comité de control de calidad y un centro de promoción de TQC (Total Quality Control)

El programa de calidad total propuesto por Mizuno incluye:

- 1- Métodos para el diseño y control del producto y definición de cursos de acción en caso de reclamos legales por daños causados por el producto.
- 2- Programas de capacitación en control de calidad para cada tipo de trabajo.
- 3- Formación de círculos de control para concientizar a los empleados sobre la importancia de la calidad.
- 4- Medición de los costos y pérdidas relacionados con la falta de calidad.
- 5- Empleo de métodos estadísticos para controlar y mejorar los productos y los procesos de producción.
- 6- Establecer una política de auditoría de control de calidad y procedimientos para desempeñarla.

³² Cantú Delgado, Humberto (1997), "*Desarrollo de una Cultura de Calidad*": Mc Graw Hill

³³ Mizuno, Shigeru (1988), "*Company-Wide Total Quality Control*": Asian Productivity Organization

William G. Ouchi³⁴ es ampliamente conocido por sus trabajos en la teoría "Z" donde propuso en una base de compromisos muy firmes y un estilo participativo de la calidad. Ha investigado en detalle el impacto de la filosofía gerencial sobre las empresas norteamericanas.

"*Los lineamientos Ouchi*" se centran en comprender el tipo de organización Z y el papel de cada individuo dentro de ella. Propone auditar la filosofía de la compañía para seguir las condiciones con que se dirige. Define la filosofía gerencial deseada y establece que se debe involucrar al líder. En ella se crean tanto las estructuras como los incentivos necesarios. Dentro de éstas se deben:

- 1- Desarrollar las habilidades interpersonales.
- 2- El personal debe probarse a sí mismo y a la compañía.
- 3- El sindicato debe involucrarse.
- 4- El empleo debe ser estable. Evitar los despidos y combatir las desgracias.
- 5- Decidirse por un sistema de evaluación y promociones lentas.
- 6- Ensanchar los horizontes del desarrollo profesional del personal.
- 7- Preparar la aplicación en el primer nivel (el más bajo)
- 8- Seleccionar las áreas para implementar la participación.
- 9- Permitir las buenas relaciones.

John S. Oakland³⁵ presenta un modelo práctico de administración de calidad total utilizado en muchas organizaciones europeas. Él es incluido en la Fundación Europea para la Administración de la Calidad e integra³⁶ en un modelo administrativo la calidad total que otros autores han desarrollado.

Philp B Crosby³⁷ trabajó durante un largo tiempo en el ITT donde llegó a ser vicepresidente de calidad. En 1979 fundó la compañía Philip Crosby Associates en

³⁴ Ouchi, William (1986) "*Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*": Addison-Wesley

³⁵ Cantú Delgado, Humberto (1997), "*Desarrollo de una Cultura de Calidad*": Mc Graw Hill

³⁶ Oakland, John S. (1993) "*Total Quality Management*". Butterworth-Heinemann:

³⁷ Cantú Delgado, Humberto (1997), "*Desarrollo de una Cultura de Calidad*": Mc Graw Hill

Florida y en 1991 Career IV, inc. Tiene como idea principal que la calidad está basada en 4 principios absolutos:

- 1- Calidad es cumplir los requisitos.
- 2- El sistema de calidad es previsión.
- 3- El estándar de realización es cero defectos.
- 4- La medida de calidad es el precio del incumplimiento.

En los años 70 propuso un programa de 14 pasos que llamó "cero defectos" en su libro³⁸ "La Calidad no cuesta: El arte de asegurarse de la calidad". Estos pasos son:

- 1- Establecer el compromiso de la administración de participar en el programa de calidad y así asegurar la cooperación de todos y cada uno de los miembros de la organización.
- 2- Formar un equipo de mejora de calidad con representantes de cada departamento.
- 3- Definir indicadores de calidad de cada actividad de la compañía con el objeto de medir dónde se encuentran problemas reales y potenciales de calidad.
- 4- Evaluar el costo de la falta de calidad como un indicador que proporcione evidencia de dónde es más conveniente para la compañía, desde el punto de vista económico, tomar acciones correctivas.
- 5- Desarrollar una conciencia de calidad y preocupación de todos los empleados por la mejora continua de la organización.
- 6- Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de pasos previos.
- 7- Establecer un comité para poner en práctica un programa de cero defectos.
- 8- Capacitar a los supervisores y empleados en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
- 9- Realizar un día "cero defectos" que simbolice y ayude a que todos los empleados comprendan que ha habido un cambio en la compañía en lo que se refiere a la calidad
- 10- Alentar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para sí mismo y sus grupos, generalmente sobre una base de 30 a 90 días.

³⁸ Crosby, Philip B. (1979), "*Quality is Free*": Mc Graw Hill

- 11- Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice libre de errores, eliminando las causas de éstos
- 12- Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logran objetivos de calidad a través de participación en el programa de mejoramiento de la calidad.
- 13- Crear consejos de calidad compuestos por personal del staff administrativo y líderes de los equipos de calidad, que realicen reuniones frecuentes con el objeto de comunicarse unos con otros y determinar las acciones requeridas para mejorar la calidad.
- 14- Realizar de nuevo los pasos anteriores, destacando que el programa de mejoramiento de la calidad nunca termina. El ciclo completo del programa puede variar, pero normalmente dura entre 12 y 18 meses, lo cual depende de las circunstancias propias de cada empresa.

Shigeo Shingo³⁹ se ha dedicado a la mejora y a la prevención de errores por calidad. Está muy orientado⁴⁰ hacia la idea de que la calidad puede ser obtenida sólo si el proceso de manufactura está diseñado y operando con estándares ideales. Posteriormente con el premio Shingo se han agregado aspectos administrativos a los conceptos originales.

Stephen S. Covey⁴¹ establece un enfoque de calidad hacia la persona a través del libro "Los 7 hábitos de la gente eficaz" según el cual los hábitos son el resultado de la intersección del conocimiento, la capacidad(habilidad) y el deseo(actitud) Sus hábitos son:

- 1- Ser proactivos. Es el don de autoconocimiento o autoconciencia, es decir la habilidad para elegir su respuesta. La proactividad indica que la calidad comienza en la persona misma, y debe tomar sus propias decisiones basándose en principios y valores cuidadosamente escogidos

³⁹ Cantú Delgado, Humberto (1997), "*Desarrollo de una Cultura de Calidad*": Mc Graw Hill

⁴⁰ Shingo, Shigeo, (1985) "*The Saying of Shigeo Shingo: Key Strategies for Plant Improvement*": Productivity Pres, Cambridge

⁴¹ Covey, Stephen (1997), "*El Liderazgo Centrado en Principios*": Paidós

- 2- Empezar con un objetivo en mente. Es el don de la imaginación y de la conciencia. Es decidir qué va hacer con el tiempo, con el talento y de las herramientas con los cuales debe trabajar. Es creer que si uno tiene un significado (un propósito o una causa) puede vivir con cualquier cómo.
- 3- Lo primero es lo primero. Es el don de la fuerza de la voluntad. Es avanzar a una posición altamente disciplinada que se concentra intensamente en las actividades vitales de suprema importancia, que no necesariamente las urgentes. Es una vida potenciada e influyente.
- 4- Pensar yo gano, tú ganas. La mentalidad de abundancia produce más ganancias, poder y reconocimiento para todo el mundo.
- 5- Procure comprender y después ser comprendido. La habilidad para escuchar primero requiere mesura, respeto y reverencia. Y la habilidad para lograr ser comprendidos requiere valentía y consideración.
- 6- Sinergice. Es el don de la creatividad, de la creación de algo. Es aportar el espíritu de trabajo en equipo, con ello empieza a construir un vínculo muy poderoso y la gente subordinará voluntariamente sus deseos inmediatos a las relaciones de largo plazo.
- 7- Afile la sierra. Es el don del perfeccionamiento constante o autorrenovación para superar la entropía. Es perfeccionarse y renovarse constantemente que lleva a la innovación.

Finalmente Zig Ziglar⁴² establece que el desarrollo humano puede semejar a los ejes de una rueda de la vida. Es el concepto de administración de la calidad a la superación humana. Existen 7 áreas de desarrollo humano:

- 1- Educación
- 2- Espiritualidad
- 3- Familia.
- 4- Autoestima.
- 5- Socialización.
- 6- Condición física
- 7- Emotividad.

⁴² Ziglar, Sig (1998) *Vender una forma de vida*: Norma

Parte II

CALIDAD EN LA EDUCACIÓN

1 La escuela de calidad total

1.1 Pensamientos de Deming sobre Educación⁴³

En 1993 Deming presenta una compilación muy completa de la calidad, ya no solo un enfoque especial para las empresas sino en distintas áreas de la comunidad.

Tomando en consideración la situación en la educación en Estados Unidos, que en muchos países es la pauta a seguir, hace una reflexión sobre las causas de la desigualdad existente.

Los 14 puntos sobre la administración de la calidad que estableció Deming se pueden adecuar en las siguientes consideraciones sobre educación:

- 1- Las calificaciones (por letras) desalienta la educación.
- 2- La clasificación forzada de alumnos y maestros por medios artificiales. (la curva normal). La curva en "J" es la más deseada para medir el aprendizaje.
- 3- Las estrellas de oro para premiar el rendimiento del alumno en el cumplimiento de un trabajo.
- 4- La clasificación entre escuelas o maestros sobre sus méritos o cualquier otro criterio.
- 5- Cualquier práctica o procedimiento por el cual las escuelas produzcan ganadores y perdedores (agrupamiento por habilidades).

Deming dice que la competencia no es una forma necesaria de vida. En lugar de la competencia se necesita la cooperación. Esto es un problema de sistema y requiere una solución del sistema donde se opone a todos los sistemas de clasificación y a cualquier prueba normalizada usa definiciones artificiales. Deming rechaza una y otra vez que a menos de que uno pueda contestar a la pregunta "¿por medio de qué?, el ejercicio de

⁴³ Deming, W. Edward (1993) *"The new Economics for Industry, Government and Education"*: MIT Cambridge

pronunciar consecuencias, resultados o lo que sea es una gran parte simbólico y disfuncional.

Deming le pone fin al proceso de selección que crean ganadores y perdedores, prefiere un lugar que se llama *sitio de aprendizaje*. Trata de conceptualizar la escuela construida sobre las ideas de Rousseau sobre "desarrollo natural" de los niños. Sostiene que "la alegría en el aprendizaje bien no tanto de lo que se aprende como el de aprender"

Transforma sus organizaciones empleando el término *metanoia* (reorientación, penitencia o arrepentimiento):

- 1- Las metas nebulosas, inalcanzables o numéricas dominan la retórica de las discusiones políticas, la planeación y la reforma.
- 2- El uso generalizado de la competencia con el fracaso subsiguiente del alumno: el sistema crea perdedores.
- 3- El uso de elementos artificiales para inducir la escasez de logros: las pruebas normalizadas y la canalización (agrupamiento por habilidad) que provoca encasillamiento (racista).
- 4- La administración basada en el sitio del sistema escolar en Estados Unidos puede llevar a la suboptimización (parte de la organización tiene éxito a expensas de otro). La reforma sin la base teórica nada enseña. Descomponer la escuela en sus partes y alentar a esas partes a innovar representa la amenaza real de la suboptimización. Si cada escuela se convierte en sistema escolar aumenta el hecho de que haya rupturas significativas. Los miles de consejos de escuelas locales tienen poco que ver con lo que realmente afecta el aprendizaje de los alumnos. La experiencia *per se* nada tiene que ver con el conocimiento y la base teórica.
- 5- También el hecho de que los padres de familia intervengan en la educación puede conducir a una suboptimización por la preparación de ciertos sectores privilegiados sobre las condiciones de marginación de otros grupos.

En sí, las ideas de Deming se pueden adecuar⁴⁴ en dos aspectos principales:

⁴⁴ English, Fenwich y Hill, John (1995) "*Calidad Total en Educación*": Edamex

Partiendo de los principios de optimización organizada donde todo mundo gana se debe de conseguir:

- 1- La celebración de la diversidad. La monocultura provoca desventaja competitiva en los programas escolares.
- 2- La construcción de un núcleo de experiencia común. No habría privilegios de un grupo que aceptara reivindicaciones de conocimiento que inclinaran hacia el favor de un grupo sobre otro.
- 3- Uso generalizado de métodos y estrategias diferentes de enseñanza. No ubicarse únicamente sobre el duplo conferencia - examen que prevalece hoy en día.
- 4- Incorporación del concepto de comunidad como escuela evitando todas las formas de canalización o agrupamiento que enfrentan a los alumnos entre sí.
- 5- Abandono de la competencia, el control y la restricción como *modus operandi* de las escuelas. El cambio requiere una transformación a fondo, más que una simple manipulación del status quo.

Y en el sitio de aprendizaje de Deming se debe evitar:

- 1- Los grados o el agrupamiento por edades por artificiales, es una clase de canalización con fines de organización.
- 2- Todas las formas de recompensas calificaciones con letras y semejantes que conducen a la sobrejustificación
- 3- Todas las formas de agrupamiento que den como resultado una estigmatización basada en el "agrupamiento por habilidades" y la canalización.
- 4- El programa arraigado en el conocimiento de la elite que rechaza a los niños del ambiente educador que se supone que debe ser una escuela y que le roba la alegría de aprender.
- 5- La enseñanza basada en falsas nociones de éxito; la graduación en una curva, las distribuciones y evaluaciones de aprendizaje que dan como resultado carencias artificiales.
- 6- Las pruebas con fin de estigmatizar, etiquetar, separar, castigar y degradar sobre la base de ideas falsas de riesgos o deficiencias genéticas, mentales o físicas.

Se expresa insistentemente contra la competencia como divisiva y contraproducente en los negocios y en la educación. Ha acentuado el valor de la cooperación sobre la competencia. Cree que está especialmente dentro de los sistemas, lleva a la producción perjudicial de la suboptimización. La administración por resultados no es la manera de obtener buenos resultados. Aplica la acción sobre los resultados no sobre las causas de los resultados, es decir, sobre los sistemas.

Entonces referido a esto la propuesta de Deming de 14 puntos de la administración en el ámbito educativo quedaría como sigue⁴⁵:

- 1- El rendimiento y el éxito de los alumnos dentro del centro y fuera de él ha de ser el centro de la preocupación básica y de que la educación ha de lograr un producto de calidad.
- 2- Ha de avanzarse desde el modelo de educación centrado en la escuela a otro centrado en el éxito del alumno.
- 3- No sólo evaluar a los alumnos y a los profesores sobre su rendimiento y acomodación de normas sino propiciar la autoevaluación y el aprendizaje de acuerdo a su propio ritmo.
- 4- El rendimiento del estudiante estimarlo no sólo con la aplicación de pruebas escritas o respuestas orales, sino también en la comprensión global y el rendimiento generado con otros.
- 5- Mejorar incesantemente el sistema de enseñanza, aprendizaje, orientación educativa y servicios de apoyo al centro.
- 6- Mejorar la competencia profesional, el desarrollo de la propia potencialidad y el autodesarrollo con temas y áreas de educación .
- 7- Institucionalizar el liderazgo y cooperación que sustituirá a los niveles jerárquicos de información y supervisión.
- 8- Para que todos y cada uno contribuyan al éxito de la institución se debe desterrar el miedo.

⁴⁵ English, Fenwich y Hill, John (1995) "*Calidad Total en Educación*": Edamex

- 9- Romper barreras entre clases, niveles, especialidades, centros educativos, departamentos y niveles de gestión.
- 10-Eliminar exhortaciones y objetivos numéricos de responsabilidad individual que crean animadversión y competitividad.
- 11-La capacitación es más importante que el proceso de aprendizaje y el aprendizaje es más importante que la asistencia o el cumplimiento de normas.
- 12-Derribar las barreras que impiden a los educadores, directivos, estudiantes y padres de alumnos disfrutar de su derecho legítimo de estar satisfechos de su rendimientos y su contribución al desarrollo de sí mismos y de los demás.
- 13-Establecer un vigoroso proceso de formación en ejercicio basado en los resultados y en el auto-desarrollo de todos los miembros de la institución.
- 14-Implicar a todos los miembros del centro escolar en el sistema de transformación para la mejora.

Estas ideas básicas de Deming de la situación educativa han sido traslapadas y deducidas por Fenwich W. English y John C. Hill⁴⁶ para desarrollar lo que ellos llaman el sitio de aprendizaje que toma todo un entorno de la calidad total en la educación y que debe ser sustituido en las condiciones que prevalecen en los Estados Unidos y así como por la influencia que ejerce en otros países.

1.2 La naturaleza de la calidad total en la educación

La Calidad Total en la Educación (CTE) no se considera como cura total, sino que se presenta un argumento de peso para convertir a las “escuelas” en centro de aprendizaje. Se debe considerar muy seriamente que los cambios administrativos son fáciles de hacer, los cambios en la educación son de una magnitud diferente.

La curva normal (de campana) de clasificación es productora de “perdedores” (la mitad izquierda de la curva). Esto da resultados de falta de iniciativa o inteligencia del alumno y con ello el sistema “justifica” sus equivocaciones. Es una forma de legitimar el fracaso de los alumnos.

⁴⁶ English, Fenwich y Hill, John (1995) “*Calidad Total en Educación*”: Edamex

El antídoto común es la educación compensatoria a los “perdedores” (individuos deficitarios). Los programas de regularización son formas de “retrabajado” que se le relaciona con el llamado “equilibrio de línea”.

La teoría de correspondencia⁴⁷ nos dice que las escuelas reproducen las desigualdades socioeconómicas e imponen un status quo. Tienen un programa oculto que es el que la sociedad beneficiada impone “La naturalidad” de la competencia en la vida humana. Entonces el conocimiento de alto grado le queda a la élite.

El encasillamiento de una sola perspectiva cultural como apropiada y legítima nos lleva a una educación monocultural. Asimismo, la mitología cultural es donde todas las culturas crean narraciones de sí misma que glorifican, embellecen y establecen el privilegio de su posición superior sobre quiénes carecen de creencias parecidas.

Diseñar una escuela en la que todos los niños sean “ganadores” requerirá la transformación total de la escuela tal y como se conoce en Estados Unidos (y en muchas partes del mundo).⁴⁸

1.3 El sitio de aprendizaje⁴⁹

Las escuelas han sido construidas sobre los principios de la restricción y el control. Este concepto debe transformarse. Entonces los autores proponen (bajo las ideas encausadas por Deming) el término de “Sitio de Aprendizaje”. Esta denominación parte de la idea de que es inherente el acto de aprender y que el centro CTE el maestro en este caso es sustituido por el término de “Consejero de Aprendizaje”. La experiencia de alta escala del sitio de aprendizaje se forma sobre tres temas:

- 1- Producción. Producir es la creación de un objeto producto único
- 2- Decisión. Decidir es la fase de la planeación de la vida adulta de la experiencia en el sitio de aprendizaje secundario.
- 3- Conducción. Es conceptuar el entendimiento de cómo las artes han servido para centrar las ideas en relación con los cambios en los asuntos humanos. es la fase que da

⁴⁷ Bowles, S. & Gintis, H. (1976) “*Schooling in capitalist America*”: New York, Basic Book

⁴⁸ English, Fenwick y Hill, John (1995) “*Calidad Total en Educación*”: Edamex

⁴⁹ *Ídem*

a los jóvenes la oportunidad de aceptar y crear papeles por sí mismo en el hogar, la comunidad, los negocios y los escenarios cívicos.

El punto importante es que todo el mundo es aprendiz en el sitio de aprendizaje. Nadie es supervisor y ningún maestro dirige, domina o controla un programa monocultural. La restricción y el control son el lugar donde los alumnos son vistos como botellas pasivas que deben ser llenadas con "conocimiento".

En el centro CTE no existen salones de clases centrados en una ideología de control sino como laboratorios, talleres, escenarios, centros de interés de varias clases y grandes espacios abiertos que puedan armarse y desarmarse con facilidad.

Cualquier programa viable de reforma educativa debe retornar a las escuelas a su tarea primaria: imponer una educación crítica al servicio de la creación de una esfera pública de ciudadanos que puedan ejercer el poder sobre su propia vida y en especial sobre las condiciones de adquisición del conocimiento. Es el lugar en donde los niños dirigen su propia enseñanza y controlan su vida.

La reestructuración implica que se pueden dejar tal como están algunas cosas y la transformación lo toca todo y lo cambia todo. Se exige una reflexión crítica de quiénes trabaje en ellos y ver lo que realmente que hacen y es necesario alguien que observe desde afuera y actúe como mediador y guía. Se requiere emplear varias técnicas de desarrollo de organizaciones para facilitar el procedimiento.

1.4 El modelo de aprendizaje para el sitio de aprendizaje⁵⁰

El sitio de aprendizaje está centrado en el aprendizaje y en consecuencia su modelo educativo debe ser congruente. Los maestros de clase no producen el aprendizaje, son los "maestros" que crean situaciones del aprendizaje personal en la emoción, en la experiencia, en la acción y en lo desconocido que son las influencias interiores de la situación.

Algunos tipos generales de resultados del aprendizaje para llevar a la práctica son:

⁵⁰ English, Fenwich y Hill, John (1995) "*Calidad Total en Educación*": Edamex

- 1- El ser humano productivo. Las palabras y las acciones constituyen el verdadero aprendizaje. El modelo busca el dominio del interés, el estilo y la motivación, del dominio de la experiencia básica y los modelos adultos, del dominio de la competencia las conductas aprendidas y el conocimiento académico aplicado en direcciones vocacionales; y la toma del dominio de la inquisición los medios para probar y discriminar los intereses genuinos y los valores de caprichos no fundados.
- 2- El ser humano espiritual de la humanidad se acrecienta por una visión altruista del yo y la comunidad humana y de sus problemas. El sitio de aprendizaje puede ser aquél en que puedan estudiarse las respuestas proporcionadas por las grandes religiones en la escuela pública.
- 3- El ser humano moral y social da el valor a la educación como herramienta socializante y evita la cultura competitiva.
- 4- El ser humano creador trasciende el dominio del yo, o en donde se siente inseparable del carácter del mundo creador del mundo natural.
- 5- El ser humano inteligente se basa en que la inteligencia se manifiesta a través de una variedad de actividades y aplicaciones que emplean los cuatro dominios del modelo de aprendizaje. Se puede actuar inteligentemente en la solución de problemas por tener mucha experiencia con esos problemas, o se puede ser innovador, o se puede recurrir a acciones aprendidas y orientadas.
- 6- El ser humano inacabado pues el modelo no representa una forma ideal, completa o acabada del ser humano instruido. El ser humano inacabado e inexplicable excederá y decepcionará siempre nuestras explicaciones, porque estos "istmos" utópicos son palabras que encubren cualidades humanas verdaderas. Los símbolos son siempre abstracciones incompletas de la realidad de la experiencia humana.

El maestro debe considerar los cuatro dominios del núcleo de la experiencia y para integrar la respuesta completa en el aprendizaje.

Los cuatro dominios son:

- 1- El dominio del yo (expresivo, socializado, trascendente) está relacionado con los logros y el éxito en la escuela. Gran parte del impulso creador en nosotros se debilitan por los papeles y las expectativas que nos impone el yo social y que vuelven rutina con el tiempo. Para que los educadores hagan lo posible la creación y

la recreación de la sociedad por medio de niños educado, los sitios de aprendizaje deberán expandir el potencia creador de aprendices.

- 2- El dominio de la disposición. Depende de las etapas de desarrollo, de las experiencias y aprendizajes pasados, de los apoyos ambientales. La confianza para correr un riesgo, estudiar un tema, tener razón y derivar un significado de la experiencia resumen la disposición psicológica de un niño para emprender el aprendizaje. La falta de disposición se debe a la acción debilitante de ser impetuoso y la intimidación como defensa de algo nuevo, por el juego de influir de alguna manera en la actividad de la enseñanza y la disposición de retirarse del aprendizaje que conduce al ausentismo, al abandono de los estudios y la conducta destructiva.
- 3- El dominio de la competencia. Es mejorada por habilidad innata y por habilidad adquirida que pueda enfocarse por compromiso y voluntad. Hay un estado de incompetencia, al tener conciencia de ello, se llega al tanto de su incompetencia, si se hacen los pasos para superarla se pasa a la conciencia de la competencia y llega hasta la competencia más alta de un contexto estimulante, complejo e intricado
- 4- El dominio de la inquisición. En cuanto a preguntas la más simple es la identificación, el segundo nivel es la definir cosas, el tercero es la ejemplificación, y el último es el de la ampliación que es para crear y recrear significados dentro de la experiencia personal.

No es apropiado conceptuar las consecuencias de poner en práctica un sitio de aprendizaje ya sea como objetivos o como resultados. Los objetivos que son concebidos o planteados demasiado limitados reducen las expectativas y dejan fuera mucho del programa valioso. Los resultados están demasiado orientados a la "caja negra" término que provienen de la economía y de los modelos mecánicos de "entrada y salida" simples. Los resultados implican que el modelo funciona sin entender "cómo" funciona.⁵¹ El modelo de aprendizaje enunciado⁵² empieza con el enfoque en el aprendiz y pasar rápidamente a cómo pueden responder los maestros como consejeros, mentores y guías. El cambio indica que es un proceso que los que intervienen en él verán visiones distintas.

⁵¹ Deming, W. Edward (1993) "*The new Economics for Industry, Government and Education*": MIT Cambridge

⁵² English, Fenwich y Hill, John (1995) "*Calidad Total en Educación*": Edamex

1.5 Planeación del programa⁵³

No puede elegirse un modelo estático pues basaría sus presunciones en la estabilidad y la jerarquía social existente pues no es perfecto ni equitativo en su estructuración fundamental y es capaz de transformarse.

No existe en la planeación lo que pudiera llamarse “sin valores” pues todos los programas abierta o encubiertamente contiene valores. Las escuelas son uno de los lugares de nuestra sociedad en donde se enseñan el poder de los valores dentro de ellas y sobre ellas produce una tensión social constante. Una escuela CTE no resolverá mágicamente esas tensiones, ni tendrá valores neutrales o sin valores.

Los sistemas de planeación deben verse en primer término como expresiones ético-políticas. Se tiene que conceptualizar un programa abierto a posibles interpretaciones que no sean la mayoritaria, a debatirse, un ambiente no cerrado. La designación del plan de estudios tradicional empieza con un premisa lógica-empírica de que hay un procedimiento para decidir cuáles son las cosas más importantes. El plan escolar debería estar centrado en la actividad y la experiencia directa.

El sitio de aprendizaje CTE de Deming por lo tanto tendrá que evitar abarcar un programa excluyente y que recurra a la canalización para mantener su integridad debido a sus cualidades alienantes para los alumnos de las clases más bajas. El sitio de aprendizaje de Deming tendrá que conceptualarlo como si fuera a debatirse, no cerrado. Existe una premisa lógico-empírica de que hay un procedimiento para decidir cuáles son las cosas más “importantes” que deben aprenderse y que terminan identificando un cuerpo de elite de conocimiento “el cual debe aprenderse”. El problema de esos procesos de élite excluyen a los que con frecuencia deberían recibir “servicios” de la escuela: los pobres, las minorías, los sectores privados de derechos de la sociedad. A menos que estos grupos se lleven a la escuela y se tomen en consideración sus puntos de vista juntos con sus valores, el programa “elegido” por cualquier procedimiento usualmente tenderá a impedir que esos niños tengan éxito.

⁵³ *Ídem*

English y Hill⁵⁴ ofrecen una propuesta de planeación que llaman planeación de arena porque:

- 1- Se rechaza los indicadores de resultados de conductas como demasiados limitados y rígidos.
- 2- Se rechaza el concepto de una sociedad estable.
- 3- Se rechaza la idea de que pueda haber un "núcleo de programa" de una imposición artificial sobre la realidad.
- 4- Se rechazan los modelos biológicos y económicos simples por reduccionistas.

Y presuponen que:

- 1- El mundo es desordenado e indeterminista. No toma en cuenta el subjetivismo y abarcan sólo una pequeña parte de la realidad. Cualquier orden preconcebido impuesto sobre la realidad es una construcción humana temporal y negociable.
- 2- El elemento esencial de la planeación es controlado por el aprendiz no por el maestro. Él solo trabaja para capitalizar una capacidad innata y el resultado no se puede especificar de antemano, de posibilidad de bandas muy amplias a posibilidades abiertas para ser perseguidas. La planeación de arena empieza con el aprendizaje y coloca a la enseñanza en segundo lugar.
- 3- No hay presión para reducir o definir un cuerpo de atención de conocimiento que sea esencial para todos los aprendices. Cualquier plan con premisa reduccionista es una aberración. Los programas de estudio de núcleo son creaciones artificiales basados en modelos estáticos de la realidad. La mayoría de los aprendices desarrollarán, un núcleo de experiencia de conocimientos, actitudes e inclusive habilidades que tienen significado personal para él, de modo que serán comunes entre los aprendices del sitio de aprendizaje.
- 4- Las habilidades de pensamiento del orden más alto se enlazan intrínsecamente al deseo aumentado del aprendiz de tener autonomía, independencia y dominio de su ambiente. Simplicidad y la complejidad como útiles y es una tragedia del mundo occidental, De Bono⁵⁵. La planeación de arena está ligado contextual y culturalmente a los parámetros del lenguaje humano y que existen diferencias, con grupos estructurales de respuestas y posibilidades. La planeación está centrada en la

⁵⁴ English, Fenwick y Hill, John (1995) "*Calidad Total en Educación*": Edamex

⁵⁵ De Bono (1980) PO, "*Beyond Yes and No*": New York, Penguin

experiencia del niño, el aparato conceptual original del niño es extendido, no asfixiado, a ser competente, independiente, conocedor. Es una relación de percepción, la mente, la cultura y la tradición lingüista.

- 5- Se hace énfasis en una actividad y una experiencia como focos gemelos para fomentar el aprendizaje. No es posible especificar con anterioridad los objetivos precisos antes de la actividad o la experiencia. Es una estructura inerte y sin significado ni valor intrínseco para la mente joven. Son rúbricas intelectuales creados por los académicos para llevar adelante la inquisición y crear límites a su obra. En lugar de que el programa sea el medio hacia el objetivo, que son los fines, los objetivos se convierten en actividades y medios para determinar la congruencia de los fragmentos seleccionados. El significado de la experiencia es intrínsecamente valioso para el alumno y para los niños el juego. Deming dice que “la alegría en el aprendizaje viene no tanto de lo que se aprende sino de querer aprender”. Las recompensas externas son antitéticas para el aprendizaje. Las estrellas de oro y otras recompensas conducen a un “fenómeno de sobrejustificación”.

Por su parte, los programas de un sitio de aprendizaje incorporarán estos elementos para los aprendices:

- a- Los alumnos llegan a entenderse a sí mismo como seres humanos, como personas que viven en un tiempo, lugar y cultura específica.
- b- Los alumnos aprenden a aplicar el conocimiento.
- c- Los alumnos aprenden a actuar de manera moral y ética.
- d- Los alumnos se hacen responsables de sus relaciones sociales y de su futuro.
- e- Los alumnos aprende a aprender con su estilo y talento propios. “todo aprendiz tiene estas capacidades”.

Un concepto muy relacionado con el rechazo de los modelos estáticos del programa es el término “Kaisen” cuyo principio principal es que uno no termina de hacerse “mejor” y que en la escuela siempre se estará haciéndose mejor. En consecuencia jamás “llega”. Invalida la idea de que el cambio es un asunto de una sola ocasión y comprende moverse del estado actual hasta algún estado deseado conocido y final.

1.6 Evaluación⁵⁶

La evaluación en el sitio de aprendizaje se predicen sobre estos principios:

- 1- No corromperá las metas del aprendizaje cooperativo.
- 2- No "se impondrá" al programa de aprendizaje.
- 3- No usará normas que requieren el fracaso para definir el éxito.
- 4- No "será motor" del sistema educativo.

La idea de que la inspección de la educación resuelve la mayor parte de los problemas de la educación se ha vuelto un hecho que pocos quieren desafiar. Se rechazan las pruebas o exámenes que colocan las habilidades como preeminentes en todo y para todo de la enseñanza como inadecuadas para un sitio centrado en el aprendizaje. No importa que la prueba esté referenciada con una norma o referenciado con un criterio si el propósito es forzar un programa común dominado por habilidades o hechos que han de enseñarse aisladamente.

La meta principal de la evaluación o valorización es determinar no solamente si está ocurriendo el aprendizaje sino si todavía se aprende con alegría. El exceso de pruebas es destructivo. La prueba crea una especie de contaminación del aprendizaje.

El sitio de aprendizaje no colocará la evaluación en primer lugar y el aprendizaje en segundo. El aprendizaje no puede ser especificado y medido tanto completa como exhaustivamente. No es lineal, es una visión orgánica y multifásica del proceso. Entonces, La filosofía sería:

- 1- Ver los objetos en relación con las interacciones del aprendiz con ellos, no como una realidad separada distinta de estas interacciones.
- 2- Ver igualmente las propiedades como interactivas, no fijas.
- 3- Ver las categorías como "gestalts", experienciales, no como grupos rígidos fuera de la experiencia humana.

Los sitios de aprendizaje serán de diseño multicultural. Lo que se desea es una "curva J" en donde todos los niños aprenden con éxito. Todos aprenden de manera diferentes a veces el paso es lento, pero todos los niños pueden y podrán aprender con éxito. Las pruebas han venido a ser los subrogados simbólicos de la calidad. Si bien pueden ser representativos en un proceso de calidad, jamás podrán ser la calidad misma.

⁵⁶ English, Fenwick y Hill, John (1995) "*Calidad Total en Educación*": Edamex

El sitio de aprendizaje se impulsa por el aprendizaje, no por los resultados o la medición del aprendizaje. El aprendizaje es la pieza central y no la consecuencia de la evaluación ni se deriva de la misma. Establece primero la alegría de aprender, sus actividades y procesos. En segundo, el contenido. En tercer lugar; la enseñanza, y en el cuarto la evaluación. Se desecha la evaluación como modalidad de la inspección. La evaluación tiene como fin primordial informar en primer término al aprendiz del progreso, crecimiento, intereses y habilidades afiliadas al aprendizaje y en segundo término a sus consejeros y padres. La evaluación es necesaria para hacerse mejor no para compararse con otro. La evaluación da poder, no destruye, cuando no hay perdedores, todo el mundo se beneficia de la evaluación.

La nación que logre un sistema educativo en el que todo el mundo tenga éxito no sólo dominará al mundo sino lo transformará⁵⁷.

2 Implantación de la Calidad Total en Instituciones Educativas⁵⁸

2.1 El plan institucional

A través del proceso de implantación de la calidad total, la institución educativa se transforma en una organización de aprendizaje, es decir, capaz de crear, adquirir y transferir conocimiento, así como de modificar su funcionamiento para reflejar su aprendizaje.

Un centro que se dedique a la calidad deberá buscar:

- Solución sistemática de problemas.
- Aprendizaje a partir de la propia experiencia e historia.
- Aprendizaje de otras instituciones e individuos.
- Transferencia rápida y eficaz conocimiento al conjunto de la institución.
- Construcción de una cultura institucional de calidad.

⁵⁷ English, Fenwich y Hill, John (1995) "*Calidad Total en Educación*": Edamex

⁵⁸ Gento Palacios, Samuel (1998) "*Implantación de la Calidad Total en Instituciones Educativas*": Universidad de Educación a Distancia

Condiciones previas:

En las instituciones en que la implantación de la calidad donde se ha tenido éxito han tenido como necesario:

- La voluntad de los responsables máximos.
- Las definiciones de objetivos de éxito.
- El establecimiento de indicadores.
- La planificación de la gestión del proyecto.
- Determinaciones de plazos límite.

Requisitos del desarrollo del proyecto:

Estas son las exigencias que han de estar presentes durante las actuaciones que conlleva la implantación del plan:

- La autoimplicación generalizada.
- Los intercambios de información.
- Los equipos autodirigidos.
- Las búsquedas de alternativas.
- La evitación de errores.
- Secuencia equilibrada.

2.2 Fases de realización

Todo proceso de cambio es generalmente considerado como consistente en tres fases fundamentales:

- Iniciación
- Ejecución.
- Institucional.

2.2.1 Justificación del plan:

Supone la toma de decisión consciente e inteligente para llevar a cabo la puesta en marcha de un plan de mejora de la calidad de la institución.

Lo primero que los interesados e implicados en el plan han de plantarse es el porqué del mismo. Esta justificación que ocurrirá inicialmente a cargo de los que lo promueven o lideren irá orientada a crear en ellos una actitud positiva.

La justificación viene dada con las metas que se establezcan, con las situaciones de partida y sus motivos de realización.

Análisis de la situación de partida:

El análisis de la situación de partida es previo a la definición de objetivos de todos aquellos aspectos más directamente relacionados con el plan de mejora que pretende llevarse a cabo. Dentro de los aspectos que habrían de analizarse se tendrían que tomar en cuenta:

- a. La estimación del entorno
- b. Disposición favorable de las autoridades inmediatas.
- c. La valoración de los responsables máximos de educación.
- d. Análisis de la estructura organizativa.
- e. Comprobación de la cultura organizativa.
- f. Estimación de los componentes metodológicos y didácticos de la institución.
- g. Ámbito de incidencia en que el centro ejerce su impacto.
- h. Las relaciones externas de la institución.
- i. Comprobación de la disponibilidad del equipo directivo.
- j. Ponderación de la actitud y disponibilidad de los responsables de los órganos de coordinación y de representación de los profesores.
- k. Estimación de la actitud del profesorado hacia el plan.
- l. Apreciación de la disposición de los alumnos.
- m. Comprobación de posicionamiento de los padres.
- n. Otros sectores de interés.
- o. Recursos existentes y empleo que se hace de los mismos.
- p. Dificultades y problemas que pueden presentarse.
- q. Posibilidad de implantación del plan.

Determinación de metas a lograr:

Las metas que se aspiren a conseguir estarán condicionadas por los problemas o carencias que se deseen resolver, o por la apariencia de mejora a que se aspire.. Ante todo es preciso concretar bien las metas, la temporalización de los mismos y los recursos de todo tipo.

Definición del equipo impulsor:

Se requiere de un mínimo de personas (aparte de director) que impulsará el inicio del mismo. La misión de este equipo impulsor será la puesta en marcha de las iniciativas de comenzar el plan de calidad.

Asunción de compromiso:

Un proyecto de este tipo implica un cambio cultural en la institución, lo cual siempre será difícil. Uno de los cambios principales es el de provocar un cambio de actitud en las personas, ya que les incita a pensar continuamente en cómo mejorar la calidad en cualquier aspecto concerniente a su trabajo.

2.2.2 Elaboración del plan de Calidad:

Esto constituye un estadio de reflexión profunda de la previsión detallada de los componentes que conduzcan a la realización y al éxito. Debe ser un proyecto dinámico y realizado con cuantos están implicados en el mismo.

Configuración del modelo teórico de calidad institucional.

Ésta es una aproximación a un determinado paradigma ideológico conceptual, o sea hasta donde se puede llegar con el plan de calidad a aplicar.

Si se decide por la Calidad Total se deben tomar en cuenta todas las actividades, de todas las personas, realizarse en todo momento y que incluya todos los aspectos de la vida del centro.

Es la realidad institucional la que inclina para diseñar, elegir, acomodar o adaptar el modelo teórico propio.

Existen diversos desarrollos teóricos que se pueden seguir en la implantación del modelo de calidad educativo

2.2.2.1 El modelo Deming.⁵⁹

El modelo Deming a la Calidad (fig. 1) fue establecido en Japón por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) a través del premio Deming a la Calidad

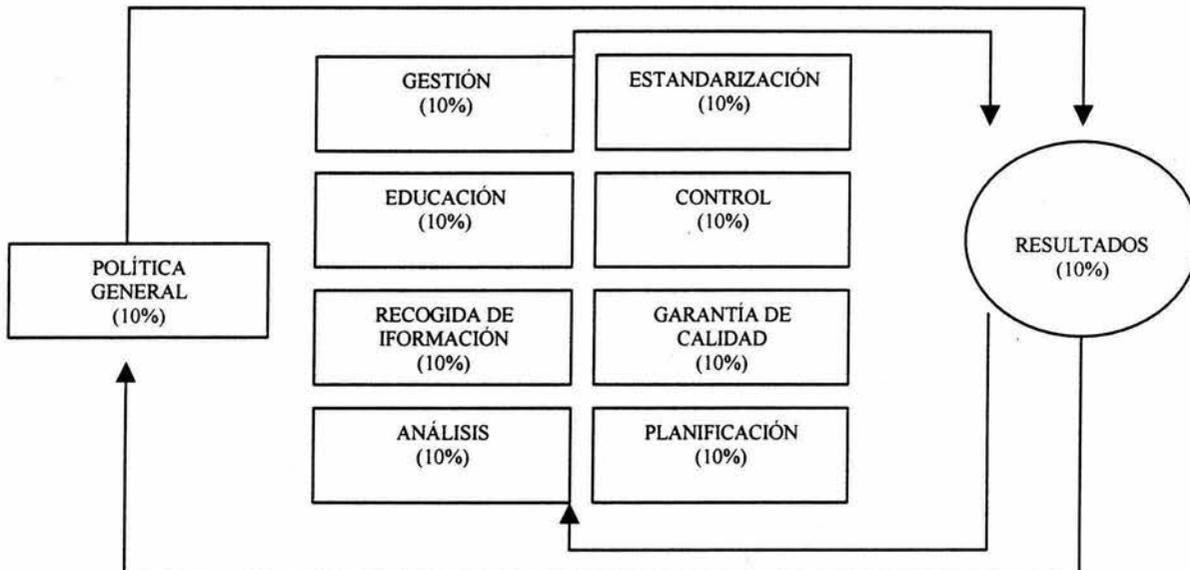


Fig. 1. Modelo Deming de la Calidad

Características del modelo:

El modelo de Deming busca la implantación general de todos los niveles de la organización, desde la dirección general hasta los puestos más inferiores, se basa en el control estadístico de la calidad y concede más relevancia a los procesos que a los resultados. Se debe seguir la propuesta de sus 14 puntos de la administración de la calidad para obtener los resultados esperados.

En aquellos casos en los que profesores en su clase o instituciones educativas en su conjunto han aplicado este modelo de calidad se ha puesto de manifiesto la posibilidad de promover y lograr el progreso continuo en el funcionamiento del centro y en el rendimiento de alumnos tanto individualmente como grupal.

⁵⁹ Deming, William (1981), "Management and Statistical Techniques for Quality and Productivity": MIT

2.2.2.2 La referencia del modelo Baldrige:⁶⁰ (fig.2)

El premio Malcom Baldrige a la calidad de la empresas es el equivalente norteamericano del prestigioso Deming Japonés por la Sociedad Americana de Control de Calidad y por el Centro Americano de Productividad y Calidad.

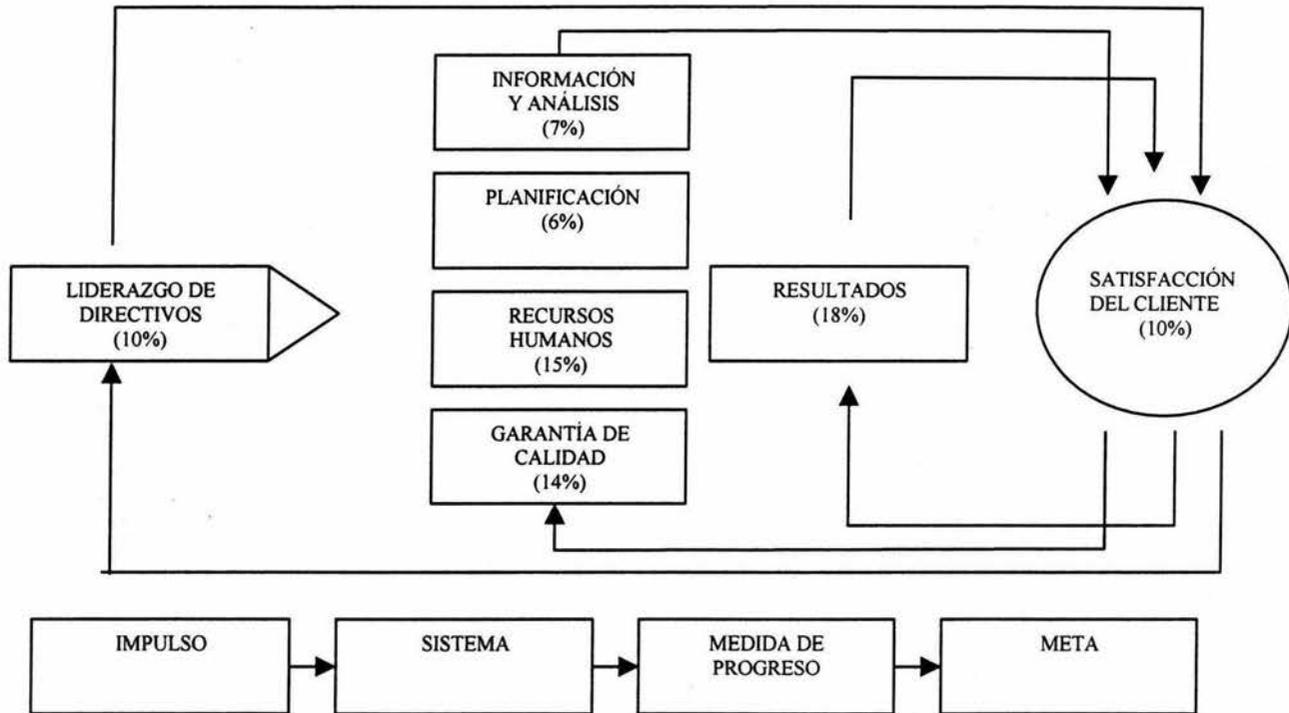


Fig.2 Modelo Baldrige

Características del modelo:

El enfoque fundamental de la validación de empresas que optan por este modelo se centra en la implantación total de todos y cada uno de los componentes de la organización, tanto del proceso de producción, como en la cadena de distribución de productos y servicios.

La transformación de la institución educativa comienza con la dedicación compartida para implantar dicho paradigma por parte del consejo del centro, sus directivos, los profesores y resto del personal.

⁶⁰ "American Society for Quality Control", Inc. (A:S:Q:C.), 1981

2.2.2.3 La referencia del modelo de la Fundación Europea de Gestión de Calidad⁶¹ (fig. 3)

En 1988 catorce importantes de Europa Occidental toman la decisión de construir la "Fundación Europea para la Gestión de Calidad". El modelo recientemente ha definido un marco de aplicación del mismo al ámbito educativo

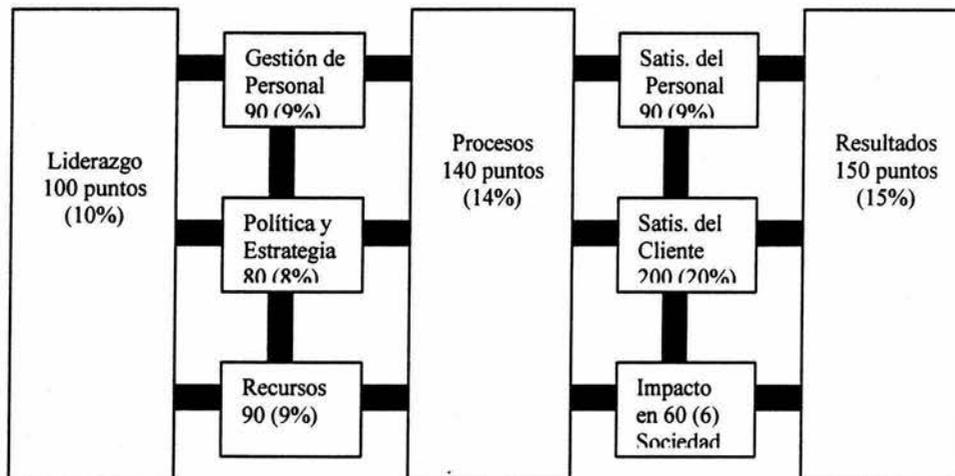


Fig. 3 Modelo de la Fundación Europea de Gestión de Calidad

Características del Modelo:

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad considera que la gestión de calidad, en su sentido de totalidad, abarca actualmente todas las formas a través de las cuales las empresas satisfacen las expectativas de sus clientes, de su personal, de las entidades financieras implicadas y hasta de la sociedad en general. Esta gestión de calidad produce efectos beneficiosos en cuanto a aumento de competitividad, reducción de costos, e incremento del grado de satisfacción de todas las partes implicadas.

⁶¹ "European Foundation for Quality Management", 1988

2.2.2.4. El modelo "Gento"⁶² (fig 4)

Está configurado a partir sobre el estudio sobre educación y no sobre el análisis en otras organizaciones o instituciones. Ha sido diseñado para ser directa e inmediatamente utilizado en la esfera de las instituciones educativas.

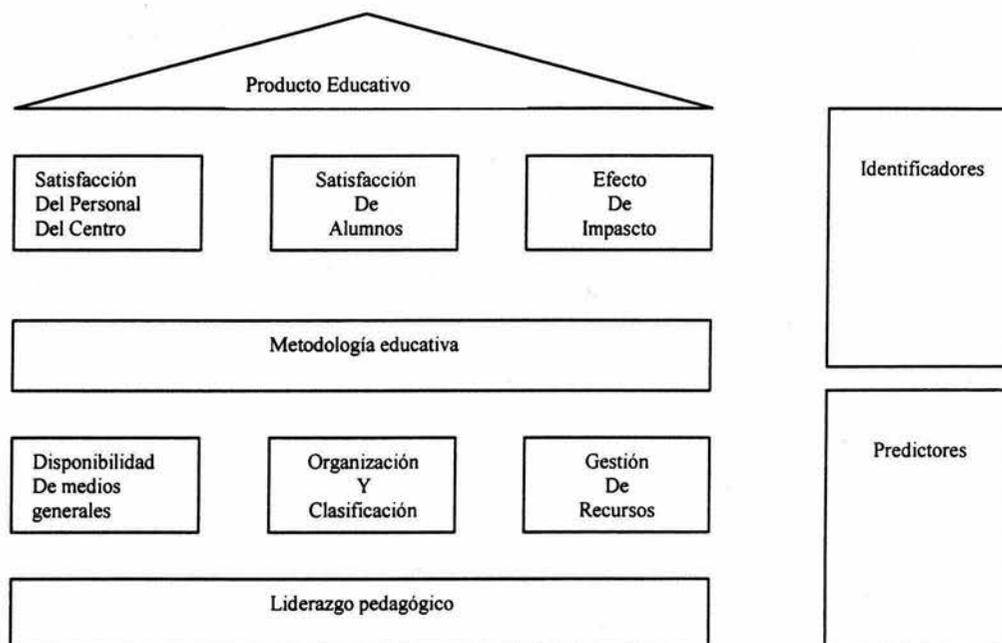


Fig 4 Modelo "Gento"

Características del modelo:

Se distingue la calidad como efecto, pero la especificación de la misma se mencionan como identificadores con rasgos configurativos. Identificadores son aquellos componentes permiten valorar la medida en que una institución educativa alcanza niveles de calidad en sus resultados.

⁶² Gento Palacios, Samuel (1998) *"Implantación de la Calidad Total en Instituciones Educativas"*: Universidad de Educación a Distancia

2.2.2.5 El Modelo IWA-2 México⁶³ (Fig. 5)

Producto de la reunión efectuada en Acapulco se presentó este modelo de procesos de norma ISO 9001:2000

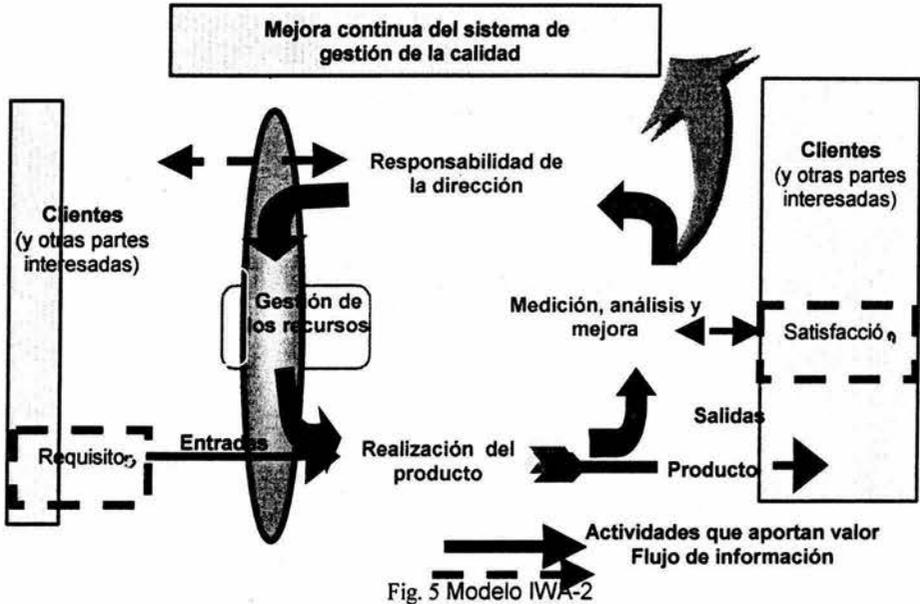


Fig. 5 Modelo IWA-2

Características del Modelo:

Este modelo se enfatiza en la comprensión y el cumplimiento de requisitos, la necesidad de considerar los procesos en término del valor que aportan, la obtención de resultados con base en el desempeño y eficacia de los procesos y la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

2.2.3 Organización de Calidad:

Se requiere de establecimiento de una estructura cognoscitiva adecuada a su definición y funcionamiento. Se requiere:

⁶³ Miguel Tufiño Velásquez, "Taller de Acuerdo Internacional IWA-2, Grupo de Trabajo IWA-2 en México" IPN-COTENNSISCAL

- 1- El Consejo de Dirección del Plan de Calidad a propuesta de todos y que será preferentemente del cargo.
- 2- La Unidad Técnica de Coordinación que les corresponde la responsabilidad ejecutiva.
- 3- Los equipos de mejora con la supervisión general del Consejo de Dirección y de la Unidad Técnica de Coordinación para realizar comisiones.

Definición de la misión institucional:

Como toda expresión correcta de misión es una identidad propia de lo que realmente quieren los miembros del centro que represente.

Definición de trayectoria de actuación:

Uno debe analizar las deficiencias o aspiraciones que se tienen para el establecimiento de prioridades y el tiempo requerido de procesos a seguir. La generación de ideas es ampliamente utilizada en este proceso.

Diseño del Plan Estratégico:

Esta es una descripción de la previsión fundamentada y organizada que permite una aproximación progresiva para atender aspectos concretos. Se deben

- 1- Determinar los objetivos.
- 2- Recopilar los recursos personales y materiales.
- 3- Establecer incentivos.
- 4- Diseñar la formación de la comunidad educativa.
- 5- Prevenir la evaluación del plan estratégico.

2.3 Gestión Estratégica del plan

Pese a que todo lo anterior haya sido realizado con el máximo detalle y que se haya diseñado un proyecto de calidad válido y de utilidad, el éxito del mismo parece estar fundamentalmente en una cuidadosa implantación y en una estrategia de seguimiento adecuada.

Se debe considerar los 14 puntos que establece Deming⁶⁴ y las cuatro tareas fundamentales que él propone:

⁶⁴ Deming, W Edwards(1982), "*Quality, Productivity and Competivity Position*": MIT Center

- 1- Planificar ("plan") Fase inicial en la que, tras el análisis de la realidad, se establecen las líneas de actuación.
- 2- Hacer ("do") Tras la oportuna preparación, se aplican las decisiones inicialmente tomadas.
- 3- Comprobar ("check") Se comprueba si las acciones llevadas a cabo son de utilidad.
- 4- Actuar ("action") La evidencia de las actuaciones realizadas llevará a desechar las que no sean útiles y a reafirmarse en las que resulten más convenientes.

2.3.1. Constitución de los órganos de dirección del plan:

El Consejo de Dirección se concibe como un órgano de representación y de toma de decisiones generales del Plan. Su ámbito de incidencia será, por tanto, el marco de diseño, funcionamiento y valoración general del plan.

2.3.2. Presentación y difusión del plan:

La presentación del plan se hará a todos los miembros y órganos con responsabilidad institucionalizada y por todo el ámbito exterior interesado

2.3.3. Formación del Personal:

Para el conveniente desarrollo del plan será preciso llevar a cabo acciones de preparación y entrenamiento de los directivos y profesores responsables, con el fin de potenciar su participación en el mismo, antes, durante y finalizado el proyecto de Calidad.

Para el éxito del plan de Calidad de una institución educativa se exige que en el mismo participen todos sus componentes sectoriales.

2.3.4. Reconocimiento:

El reconocimiento es un aspecto fundamental para el éxito del plan y corresponde al líder del programa el reconocer el esfuerzo realizado. Dicho otorgamiento estará de acuerdo con la misión y con la cultura de la institución y debe, además, ser reconocido por todos.

2.3.5 Muestras de reconocimiento:

Partiendo desde las sencillas muestras de cortesía, de la manifestación pública de alguien que forme parte de un equipo, de su progreso realizado o de su contribución solidaria y hasta la oportunidad dada a alguien para que exponga públicamente lo que está haciendo.

2.3.6. Los Procedimientos de mejora:

Para la configuración de un procedimiento de mejora podría seguirse la secuencia que proporcionamos a continuación.

- 1- Fase de constitución del equipo de mejora:
- 2- Fase de constatación de la realidad de lo que ocurre o ha ocurrido.
- 3- Fase de propuesta de alternativas de actuación
- 4- Fase de comunicación de la propuesta.
- 5- Fase de ejecución o actuación.
- 6- Fase de evaluación de resultados.

2.3.7. Actuación de los equipos de mejora:

Es conveniente reforzar fundamentalmente la acción de los equipos de mejora para la realización de miniproyectos que conduzcan al éxito de los mismos del modo más inmediato posible. La elaboración de los procedimientos correrá a cargo de los equipos de mejora que llevan a cabo las tareas o trabajos respectivos y la revisión de dichos procedimientos la efectuarán quienes reciban el trabajo hecho o quienes supervisan la gestión del plan estratégico.

2.3.8. Contenidos de los procedimientos:

Un aspecto fundamental que debe figurar es el objetivo a lograr (problema a resolver, mejora a introducir) y figurarán los requisitos que definen una actuación de calidad en cada caso, así como los indicadores o criterios de calidad en ejecución.

Manual de Calidad:

El manual de calidad constituye el instrumento que institucionaliza las formas de actuación para la mejora de la calidad del centro o institución. Con su elaboración y

aceptación se implanta los procedimientos de mejora que sirven de pauta para actuaciones sucesivas.

El Contenido del Manual es :

1. Índice Temático.
2. Presentación.
3. Responsables de la Implantación de la Calidad.
4. Sistemas de Calidad.
5. Procedimientos de Mejora.
6. Glosario o Índice terminológico.

2.4 Técnicas de Gestión de Calidad Total⁶⁵

Las técnicas de gestión de calidad deben entenderse como aquellos sistemas consolidados de determinadas actividades en el marco de una determinada institución, que se acomodan al paradigma de calidad total. Constituyen por su propia condición, tipos de actuación que han sido previamente sometidos a exhaustivos controles para garantizar el máximo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos empleados. Este modo de actuar implica, por tanto, la garantía de hacerlo dentro de parámetros que exigen una funcionalidad regular, así como cotas de eficacia y eficiencia suficientes.⁶⁶

Dado que el centro o institución educativa es una realidad peculiar en sí mismo y en la que se da un alto grado de complejidad, caber referirse a sistemas de actuación o técnicas que respondan a la condición de dicha institución y a las exigencias de una mejora continua de la misma.

Las técnicas que pueden utilizarse en un plan de calidad son:

- 1- Técnicas de generación de ideas.
- 2- Técnicas para el análisis y presentación de datos.
- 3- Técnicas para la descripción de componentes.

⁶⁵ Gento P. Samuel (1998) , *“Implantación de la Calidad Total en Instituciones Educativas”*: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

⁶⁶ Gento, Samuel (1994), *“Técnicas, procedimientos e instrumentos para la aplicación de la escala de evaluación de centros educativos”*: Sanz y Torres

4- Las técnicas para la planificación y gestión de proceso.

Con el fin de disponer de un acopio que permita una adecuada utilización en la implantación de la calidad total dependen interrelacionadas de acuerdo a circunstancias específicas, ya sea sobre aportaciones individuales, el manejo óptimo de datos que se generan, la utilización de métodos para deducir circunstancias reales y el acopio de proceso de realización que se genera en la actividad.

2.4.1-Técnicas para la generación de ideas:

Con estas técnicas de actuación se pueden dinamizar la potencialidad que poseen los miembros de un grupo o equipo de personas para ofrecer aportaciones originales ante determinadas situaciones o de brindar enfoques o percepciones distintas de las que usualmente se han venido utilizando.

Dentro de ellas tenemos:

- 1- Benchmarking (Comparación con los mejores).
- 2- Brainstorming (Tormenta de ideas).
- 3- Pensamiento Lateral.
- 4- Diagrama de afinidad.

2.4.2. Técnicas para el análisis y presentación de datos:

Permiten detectar los componentes, factores o pasos que constituyen un fenómeno determinado o que son causas de la producción de determinado efecto.

Dentro de ellas tenemos:

- 1- Histograma.
- 2- Diagrama de Ishikawa (causa-efecto)
- 3- Gráfico de medida.
- 4- Disponibilidad y capacidad.

2.4.3. Técnicas para la descripción de componentes:

Las técnicas para la descripción de los componentes o elementos de un tema o aspecto determinado pueden tener una especial aplicación para el conocimiento de las partes

constitutivas de los factores que inciden en aquellos supuestos cuyo conocimiento resulta de interés en un determinado momento.

Dentro de ellas tenemos:

- 1- Cinco cómo y cinco porqués
- 2- Análisis de campo de fuerzas.
- 3- Observación de situaciones didácticas-educativas.
- 4- Análisis de documentos de organización y planificación.

2.4.4. Técnicas para la planificación y gestión de procesos:

Son aquellas cuya utilización tiene más que ver con la previsión y con la realización de los procesos mismos.

Dentro de ellas tenemos

- 1- Análisis de Pareto.
- 2- Diagramas de flujo.
- 3- Solución de problemas.
- 4- Priorización según urgencia e importancia.

2.5 .El Manual de Calidad⁶⁷

El Manual de Calidad es el documento sustantivo en el que se funda la política de calidad y que bosqueja el sistema de gestión de calidad que se desarrolla en un plantel escolar. Describe el campo que abarca el sistema de gestión de la calidad y la interacción de sus procesos. Contiene todo lo que se refiere a los procedimientos aplicables conforme a la norma y otros criterios sobre los cuales está basado el sistema de calidad.

En el documento conviene establecer como parte introductora valores éticos y morales, la política de calidad y los objetivos.

Es una declaración del compromiso fundamental del plantel escolar de acuerdo con las expectativas y necesidades de los alumnos y las demandas sociales y nacionales.

⁶⁷ Oria Razo (2001) "*Iso 9000-2000 en la Educación Mexicana*", SEP

En consonancia con esta política, se procede a instrumentar los componentes estructurales y elementos básicos para la operación del sistema de gestión de la calidad.

Todo el personal de la escuela, con el liderazgo racional del director, tiene como responsabilidad asegurar la implementación del sistema de calidad de acuerdo con los lineamientos y procedimientos identificados en el manual. En su caso, se procede a integrar un Comité de Calidad y de acuerdo con las características, se designa un representante de la dirección y se inicia la formación de uno o más auditores internos de calidad y un auditor líder. Todos asumen la responsabilidad completa para la implementación efectiva del sistema de gestión de la calidad escolar.

En resumen:

El plantel escolar establecerá y mantendrá un manual de calidad que incorpore como partes introductoras documentos particulares:

- 1- Los valores éticos, morales y sociales.
- 2- La política y los objetivos de la calidad.
- 3- El manual del sistema de gestión de la calidad, de acuerdo con la norma a aplicar.
- 4- El documento de procesos y procedimientos con sus diagramas correspondientes.
- 5- Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.
- 6- Controles de registros y de evaluaciones.
- 7- Instrucciones de trabajo.

PARTE III EVALUACIÓN

1 Enfoque Teórico⁶⁸

En términos generales existen dos grandes teóricas en el campo de la evaluación, más una tercera resultando de la combinación o integración de ambas, la cuantitativa (hipotética-deductiva) cualitativa (inductiva) y la tercera llamada híbrida u holística.

1.1 Corriente Hipotético Deductivo (Evaluación Cuantitativa)

Al igual que la mayoría de la investigación o cuasi experimental tradicional el evaluador parte de una premisa del “debe ser” del objeto a evaluar, es conocido y se tiene cierto grado de consenso (conocimiento) sobre el mismo, pueden identificarse a priori las desviaciones y variaciones y someterse a validación empírica. Se utilizan con frecuencia métodos e instrumentos de medición sistematizados y estandarizados.

1.2 Corriente inductiva (evaluación cualitativa)

Busca la interpretación de los fenómenos a partir de la investigación sobre las relaciones causales o funcionales que se presentan a cada caso individual, en teoría aunque haya un conocimiento previo sobre el tema de interés no existe una actitud de anticipación sobre los resultados con el fin de comprobar una hipótesis, sino más bien existe una curiosidad científica por conocer con mayor profundidad un tema determinado.

1.3 Corriente Holística

Esta corriente comparte posiciones y metodologías de ambos enfoques, se base en la premisa de que la acumulación del conocimiento apoya la explicación anticipada de los fenómenos.

Además consiste en complementar y profundizar el conocimiento sobre el objeto de estudio donde cualquier instrumento formal e informal, cuantitativo o cualitativo puede ser de utilidad para generar información.

⁶⁸ Ramos Gonzales, Mario A. (1998) “Evaluación de la Calidad de la educación”: Tesis Maestría; UNAM/ FCA/DEEPI

El enfoque holístico asume que la totalidad es más completa que la suma de sus partes, además que está abierto al acopio de datos cuantitativos y cualitativos sobre cualquier aspecto objeto del estudio

2- Evaluación Cuantitativa y Cualitativa.

Existe una estrecha relación entre el enfoque hipotético deductivo y la metodología de evaluación cuantitativa⁶⁹, al igual que el enfoque inductivo y la evaluación cualitativa.

2.1 Modelo de evaluación⁷⁰:

Existen 8 grandes modelos de evaluación. Se distinguen porque lo que asume como objeto de consenso, por los aspectos que examinan, por las preguntas típicas que hacen y por los métodos que emplean, éstos modelos son los siguientes:

- 1- Análisis de Sistemas.
- 2- Los objetivos conductuales.
- 3- La crítica del arte.
- 4- La Acreditación o Certificación.
- 5- La evaluación de adversarios (cuasijudicial)
- 6- El modelo transaccional.
- 7- La evaluación libre de metas.
- 8- El modelo de toma de decisiones.

El análisis de sistemas y los objetivos conductuales, han sido aproximaciones dominantes en la evaluación tradicional. Abordan principalmente problemas de eficiencia, productividad y cambio cuantitativo, las variables y los resultados son especificados desde el inicio del proceso, medido en términos operacionales y cuando es posible, sometidos a manipulación experimental.

Ambas aproximaciones han limitado su impacto al atomizar el objeto de estudio en una diversidad de componentes y al identificar de manera deductiva las variables de análisis

⁶⁹ Patton, M (1978), "*Utilization Focused Evaluation Sage*", Beverly Hull, London

⁷⁰ *Ídem*

antes de iniciar la obtención de datos. Lo anterior ha resultado en evaluaciones parciales y ha obstaculizado la posibilidad de tomar decisiones y hacer ajustes en el momento mismo de la evaluación.

La crítica del arte, la acreditación o certificación y la evaluación de adversarios son modelos de revisión profesionales, los expertos examinan el programa y hacen juicios en relación al mismo basado en sus percepciones subjetivas y experiencias previas sobre determinados estándares.

Los evaluadores que se dedican a la certificación usualmente se apoyan en documentos, entrevistas y visitas de observaciones, utilizan criterios universales para valorar si un programa específico cumple con los estándares de calidad.

El modelo denominado crítica del arte es un enfoque que se utiliza la aproximaciones en donde la opinión del experto está determinada por su experiencia y manejo personal de ciertos y atributos que garantizan la calidad de un producto o programa.

La evaluación de adversarios utiliza una aproximación similar a la del abogado defensor y abogado fiscal. El papel de un grupo de evaluadores es demostrar los beneficios y cualidades positivas de un programa mientras que los otros tienen la misión de comprobar que no funciona y que es necesario eliminarlo. Los resultados de ambos equipos son presentados ante un jurado que tomará las decisiones finales.

Los tres métodos restantes se basan en evaluación integral (holístico), basado en métodos derivado del análisis cualitativo.

El modelo transaccional asume que su presencia afecta la situación a ser evaluada y que al mismo tiempo él es afectado. Por tanto trata cada caso como único y reconoce que su percepción del objeto de estudio es resultado de las interacciones con los miembros y elemento del programa.

Este enfoque enfatiza la importancia de entender a la gente y el programa dentro de su propio contexto a través del contacto directo y de estudiar de manera natural los

fenómenos sin introducir controles externos ni manipulaciones, considerando cada evaluación como caso particular.

La evaluación libre de metas, se ocupa de acoplar datos sobre un aspecto amplio de efectos y resultados reales para que posteriormente encuentre la importancia en la satisfacción de necesidades concretas. Aquí el evaluador evita cualquier análisis o referencias sobre las metas formales del programa con el fin de eliminar los prejuicios derivados de su dominio del tema, ampliar su enfoque y de esta forma permitir el estudio de resultados no anticipados buscando finalmente lo que realmente sucede en el programa y sus resultados reales.

El modelo de toma de decisiones se caracteriza porque la evaluación se estructura con base en las áreas de decisión que consideran importantes. El evaluador debe proporcionar información sobre tales áreas de decisión. En esta aproximación los que toman las decisiones y los que usan la información resultante de la evaluación deberían indicar cuales son sus incertidumbres, cuales son las actividades, sus acciones y opciones sobre las que tiene dudas y como la información resultante de la evaluación incrementaría su potencial para hacer mejor su trabajo y lograr un programa más exitoso

2.2. Propósito de la evaluación:

Existen diversos motivos por lo que se efectúan evaluaciones, algunos tienen poco o ninguna relación con la utilización real de la información resultante del proceso.

Evaluación normativa:

Es aquella que se practica con el propósito de atender disposiciones reglamentarias las cuál no solo indica de manera rígida la periodicidad si no también los criterios, la temática y los métodos de evaluación, por lo tanto los que realizan la evaluación tienen pocas posibilidades de sugerir cambios para mejora.

Evaluación programática:

Es aquella que los procesos de evaluación son incorporados como actividades inherentes a los programas mismos para determinar el nivel de avance, el lugar de metas así como la causa de las desviaciones.

Aún cuando este tipo de evaluación también tiene cierto grado de obligatoriedad despierta más interés porque permite mayor flexibilidad en su diseño y ejecución. Además de que se constituye un medio importante para justificar fallas o lagunas coadyuvando a la supervivencia del programa o la adquisición de recursos adicionales.

Evaluación diagnóstica.

Consiste en conocer la situación actual del programa.

Evaluación Formativa:

Consiste en conocer la operación real del programa a lo largo de sus etapas sucesivas.

Evaluación Sumativa:

Es aquella que permite valorar la efectividad global del programa

Evaluación Prospectiva:

Sucedee cuando se conoce anticipadamente a través de estudios de simulación los efectos probables en ciertas decisiones.

Evaluación Meta:

Es cuando se determina la validez, confiabilidad y pertinencia de los procesos de evaluación realizados.

2.3 Los evaluadores

La naturaleza de la evaluación depende de quien la realice, puede ser emprendida por los propios responsables, por otros miembros del programa a ser evaluado o por personal ajeno a la institución.

Autoevaluación:

Cuando la evaluación se realiza por los propios responsables del programa, los evaluadores también son objeto de estudio. Los miembros del programa a ser analizado participan en el diseño de los criterios, estándares, procedimientos e indicadores en la operación de la evaluación.

Los resultados son útiles para la toma de decisiones. Se espera conducir a una auténtica toma de conciencia respecto del papel que desempeña cada quién dentro del programa. Este proceso se basa en la noción de que una vez conocida la realidad del programa los individuos pueden proponerse objetivos comunes a fin de mejorar su funcionamiento global.

Este proceso ha demostrado ser sumamente eficaz cuando se realiza para consumo propio. Esto es, cuando los resultados se utilizan con el fin de retroalimentar y mejorar la operación interna de los programas evaluados.

Evaluación Interna:

Cuando la evaluación es realizada por otros miembros responsables del programa o institución, este tipo de evaluación presenta dos modalidades. Una es la que los propios miembros del programa o institución solicitan como medio para conocer desde una óptica exterior sus logros o debilidades. La otra corresponde a la que se lleva a cabo para atender disposiciones jurídicas o reglamentarias.

Evaluación externa:

Cuando la evaluación se realiza por persona ajeno a la institución, la utilidad de este tipo de evaluación es múltiple. Puede generar información que por el hecho de prevenir de enfoques distintos sea estimulante para propiciar líneas de innovación real. También puede reflejar las expectativas de punto de vista de sectores importantes sobre la relevancia e impacto social del programa.

2.4. Ámbito de evaluación:

El ámbito de análisis puede ser de una persona o un grupo de individuos, hasta un programa, institución o sistema completo. Cada unidad de análisis implica diferentes niveles de profundidad, amplitud y complejidad y por los distintos tipos de evaluación.

Cualquier nivel de análisis está basado en innovación, en el mejoramiento de la calidad y el logro de excelencia.

2.5. Objeto de estudio

El enfoque de evaluación holístico o integral está orientado a analizar la totalidad del fenómeno y su relación con el contexto. Esto determina que exista gran diversidad de aspectos en torno al individuo, programa, institución o sistema que puedan ser objeto de estudio

Es necesario jerarquizar y seleccionar los factores de mayor importancia. Así pues se pueden clasificar en primer lugar la evaluación del contexto, en seguida la evaluación de los insumos (planes, programas de personal, recursos materiales, recursos financieros, etc.), evaluación de los procesos (tareas, actividades, acciones) y finalmente la evaluación de resultados es esencial para determinar la productividad (cantidad de resultados en un plazo), la eficacia (nivel de logro de metas), el rendimiento (uso de recursos en la determinación de resultados) y el impacto social (nivel de satisfacción de las demandas y necesidades sociales)

2.6. Métodos y procedimientos:

Desde una perspectiva lógica la selección de métodos y procedimientos debe ser congruente con el enfoque metodológico utilizando el tipo de evaluación, los propósitos, ámbitos y objetos de evaluación

3- Evaluación Educativa⁷¹

El término evaluación se relaciona usualmente a la idea de medición; sin embargo, medir significa determinar la extensión y/o cuantificación de una cosa, en tanto que la evaluación implica valorar la información, a través de la emisión de un juicio.

En el ámbito educativo la operación de evaluar consiste en estimar su valor no material; evaluar hace referencia a cualquier proceso por medio del que alguna o varias características de un grupo de alumnos, profesores, materiales, programas u objetivos educativos, reciben la atención de quien evalúa, analizando y valorando sus

⁷¹Sánchez F, María de L (2003) "Evaluación Educativa": DGEF, IPN-ESCA, MADE

características y condiciones en función de criterios o puntos de referencia para emitir un juicio relevante para la educación.

La evaluación deberá servir entonces, para reorientar y planificar la práctica educativa. Conocer lo que ocurre en el aula a partir de los procesos pedagógicos empleados y su incidencia en el aprendizaje del alumno, reorientando cuantas veces fuere necesario los procesos durante su desarrollo, es una de las funciones más importantes de la evaluación.

Por lo general, en el ámbito educativo se ha confundido siempre el evaluar con el medir; comprobar el rendimiento o cualidades de un alumno a través del uso de métodos específicamente cuantitativos, es una práctica común en la actualidad; sin embargo, la evaluación va más allá de las teorías y prácticas de medición psicológica utilizadas desde los años 60, las cuales daban respuesta a la realización de exámenes demandados por el sistema.⁷²

Cuando se evalúa a un sujeto, es imposible prescindir de observaciones y valoraciones subjetivas; evaluar cualitativamente en todas sus dimensiones a cada uno de los componentes del sistema educativo es interesarse por comprender la conducta humana desde el marco de referencia de quien actúa; es fundamentarse en una realidad dinámica y cambiante como la naturaleza misma del hombre.

Ahora bien, una de las concepciones más amplias y generalizadas que versan sobre el concepto de evaluación es aquella que entiende el proceso como una actividad que ejercen los profesores sobre sus alumnos. Para todos es conocido que para los docentes, evaluar es una actividad contemplada como obligación institucional y se abocan a su práctica porque tienen que informar ya que "no les queda más remedio"; para otros en cambio es aceptada con cierta complacencia dado que es una medida que les permite ejercer presión sobre los alumnos y mantener el orden en el aula. Pocos son en realidad los docentes que utilizan los resultados de las evaluaciones para mejorar su actuación frente al grupo. Por su parte, el alumno rechaza todo tipo de evaluación, ya

⁷² (Shmieder, 1966; Stocker, 1964; Titone, 1966)

que su práctica le resulta odiosa y frustrante, provocando que estudie solamente con la finalidad de aprobar el examen.

Al respecto cabe señalar que existen numerosas investigaciones sobre la evaluación del alumno, en contraste con la escasez de estudios sobre otros elementos que intervienen en la enseñanza tales como la evaluación de los docentes, los materiales, los programas y las organizaciones escolares por nombrar unos cuantos. Una investigación sobre el rendimiento de los alumnos, arrojará datos muy valiosos pero radicalmente diferentes a los que aportaría otra investigación relativa a los conocimientos y métodos empleados por los profesores. De ahí la importancia de evaluar todos y cada uno de los componentes del sistema escolar.

A pesar de la utilidad de la evaluación, hasta hoy resulta complicado organizar procesos evaluativos, dadas las trabas y los bloqueos impuestos a estas investigaciones, ya que los responsables de las instituciones o programas, saben que en ocasiones los datos son utilizados como elementos de poder político; en otros casos, cuando los resultados son desfavorables, simplemente no se difunden; asimismo, cuando existe viabilidad para la acción, sucede que quienes realizan estos procesos no están calificados para ello dada la falta de profesionalización docente para la evaluación y aplicación de instrumentos adecuados, así como a la ausencia de objetividad en cuanto a los aspectos que deben ser evaluados. En consecuencia, no hay avance y el panorama educativo permanece estático.

En orden de implementar acciones sustantivas en favor de la educación, será necesario conocer la problemática actual de la evaluación y subsanar sus errores recurrentes, entre los que se contemplan algunos de los siguientes:

- 1- En las escuelas se mide, no se evalúa; se toma como parámetro una escala numérica para cuantificar alguna potencialidad del alumno, pero no resulta relevante la solución de problemas, la creatividad, el autodescubrimiento, los valores adquiridos, las actitudes y el desarrollo de hábitos, cuando en realidad todos estos aspectos deben ser tomados en cuenta.

- 2- Solo se evalúa al alumno, quien se somete a exámenes calendarizados que evalúan conocimientos aprendidos, más no aprehendidos. A los resultados se les sitúa normalmente en una escala numérica o alfabética, otorgando una calificación que ha pasado por alto las capacidades individuales de los sujetos, el esfuerzo realizado o el contexto en el que se desarrolla el alumno.
- 3- Se evalúan resultados (en realidad se califican), sin tener en cuenta si el instrumento de evaluación fue el adecuado o si el aplicador (profesor) supo transmitir correctamente las indicaciones; o bien, si el criterio utilizado para evaluar fue acertado. Asimismo se toma en cuenta que el alumno alcance la nota aprobatoria, sin considerar como lo logre (el acordeón en todas sus modalidades y la copia son las “técnicas” más utilizadas en estos casos); tampoco importan los medios empleados (tener presentes a los profesionistas inmorales que ponen precio a la calificación aprobatoria).
- 4- Se evalúan solo los conocimientos observables y comprobables (aunque se hayan aprendido de memoria o se haya comprado un examen), cuando lo sustantivo es el desarrollo de competencias cognoscitivas, la adquisición de hábitos, actitudes, destrezas y valores, puesto que la fortaleza tanto de un individuo como de un país descansa precisamente en estos puntos.
- 5- Se evalúa competitivamente puesto que los parámetros se encuentran comprendidos entre quien sabe más y quien sabe menos; quien corre más y quien corre menos; quien gana o quien pierde, sin tomar en cuenta que nada resulta tan dañino para el alumno, que la comparación constante. Evidenciar carencias frente a los compañeros de grupo, va en detrimento de la percepción de las posibilidades propias de pensamiento y acción, propiciando atribuciones de incompetencia. Es por ello que al evaluar se debe cualificar el grado de avance de cada niño, comparado con su propia condición anterior y no con relación a los demás compañeros de grupo, hecho que sucede frecuentemente en la escuela.
- 6- Sobre este punto, Santos Guerra señala: “una de las ventajas que encierra el enfoque cualitativo es el de afinar la sensibilidad del evaluador ante los procesos,

dado que el auténtico significado del proceso educativo reside en el análisis de todos los elementos que lo conforman".⁷³

PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD⁷⁴

1 Su definición

Una Escuela de Calidad es aquella que cuenta con una comunidad educativa integrada y comprometida que comparte una visión y propósito comunes para la escuela. Tiene equidad interna pues asume la responsabilidad por los resultados del aprendizaje de sus alumnos y del mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar. Garantiza que los educandos adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena y que continúen aprendiendo a lo largo de la vida.

2 Supuestos que la respaldan

Sostiene que la clave para elevar la calidad de la educación está en la organización interna de la escuela y en su capacidad para orientarse responsablemente hacia el propósito de que los estudiantes aprendan.

Así, cada *comunidad escolar* (maestros y padres de familia) tiene la capacidad de identificar con responsabilidad sus necesidades, desafíos y metas realizables; sólo requiere apoyo externo (asesoría, acompañamiento, financiamiento) y confianza (encauzamiento).

3- Su misión

Las escuelas PEC tienen un modelo de autogestión basado en ocho principios básicos:

1. Libertad en la toma de decisiones.

⁷³ SANTOS, Guerra Miguel A. (1993). "La evaluación: un proceso de diálogo comprensión y mejora". Aljibe: España.

⁷⁴ Los materiales contenidos en la información sobre el PEC fueron realizados por encargo de la Coordinación Nacional del Programa de Escuelas de Calidad.

2. Liderazgo compartido.
3. Trabajo en equipo. Prácticas docentes flexibles acordes a la diversidad de los educandos.
4. Planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable.
5. Rendición de cuentas

4- Estrategias

Tiene un proyecto de mejora a cinco años que determina a:

1. Expresar su visión.
2. Establecer metas mensurables.
3. Determinar acciones pertinentes.
4. Comprometerse a lograr resultados firmando, anualmente, un convenio de desempeño.

Se apoya en las acciones que la comunidad de cada centro escolar decida para mejorar la calidad del servicio educativo y los resultados de aprendizaje en cuatro líneas:

1. Reorientación de la gestión institucional:

Enfoque estratégico: federalismo, articulación de áreas, subsidiariedad, empoderamiento de los actores).

2. Acompañamiento técnico especializado:

En cada escuela incorporada para enriquecer el proceso de transformación. A través de una red de soporte entre escuelas y actores, con un nuevo papel del asesor

3. Apertura de espacios significativos:

Participación social en la escuela y desarrollo de habilidades de los padres de familia para volverla más efectiva.

4. Provisión de recursos adicionales

Con una eficiencia educativa orientada a la efectividad social

5- Expectativas

La expectativa de una Escuela de Calidad está en pasar de su posición actual al punto más alto de la zona de eficacia social de acuerdo a los planteamientos de las reglas de operación e indicadores de gestión y evaluación del programa de escuelas de calidad.⁷⁵

6- Coordinación Intergubernamental e Interinstitucional

Es federalista. Se propicia para que se ajusten a sus condiciones particulares e impriman un sello propio a la organización y operación de los procesos de focalización, capacitación, dictamen y selección de escuelas participantes, así como su acompañamiento técnico, administrativo y financiero.

El programa requiere además una eficaz red de relaciones intra e interinstitucionales, para articular las acciones que convergen en la escuela realizadas por diversas instancias educativas responsables de las tareas de planeación, formación y actualización docente, investigación, evaluación, producción de materiales, programas compensatorios, participación social, administración y finanzas, tanto a nivel estatal como federal.

7- Objetivos

El programa PEC presenta como sus objetivos:

1. Recuperar a la escuela como unidad de cambio y aseguramiento de la calidad, y a los alumnos como centro de toda iniciativa, reconociendo que la transformación del centro escolar depende de sus condiciones específicas, su historia y su entorno social, así como del conocimiento, el proceso formativo y la voluntad de las personas.
2. Generar en cada escuela una dinámica autónoma de transformación, con libertad en la toma de decisiones, mayor responsabilidad por los resultados y práctica de valores.

⁷⁵ SEP-SECODAM-SEDESOL (2002), “Informe Ejecutivo Octubre 2002”

3. Procurar las condiciones necesarias para el funcionamiento eficaz de la escuela.
4. Fortalecer las capacidades de los directores para que ejerzan eficazmente su liderazgo académico y social, coordinen el trabajo colegiado de los docentes, promuevan la evaluación interna como base para el mejoramiento continuo de la calidad educativa y de sus miembros.
5. Recuperar el conocimiento y experiencia del docente para potenciar el mejoramiento de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
6. Fortalecer el papel pedagógico de los jefes de sector, supervisores y asesores técnicos.
7. Favorecer la construcción de redes horizontales entre las escuelas para el intercambio de experiencias.
8. Hacer eficiente el uso de los recursos públicos mediante su administración directa por parte de la comunidad escolar.
9. Establecer estrategias interinstitucionales de impulso a la participación social a fin de fomentar la participación de la comunidad en la vida escolar, la transparencia y la rendición de cuentas y la realización de acciones de capacitación dirigidas a los integrantes de los Consejos de Participación Social o sus equivalentes.
10. Contribuir a la generación de una cultura de co-financiamiento, corresponsabilidad y rendición de cuentas, con una relación transparente entre los gobiernos federal, estatal, municipal, sectores privado y social, así como entre las autoridades educativas, jefes de sector, supervisores, directores, personal docente y de apoyo, alumnos, padres de familia y comunidad en general.

8- Estándares

A) Estándares de Gestión, Práctica Docente y Participación Social como indicadores de proceso:

1. La comunidad escolar cumple con las metas que ella misma se fija.
2. El director ejerce liderazgo académico y social, para la transformación de la comunidad escolar.
3. El personal directivo, docente y de apoyo trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.
4. Los directivos y docentes se preocupan por capacitarse y actualizarse continuamente.
5. Los directivos y docentes demuestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.
6. Se cumple con el calendario escolar, se fomenta la asistencia y puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.
7. La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, así como los recursos didácticos necesarios.
8. Los docentes demuestran capacidad de crítica de su propio desempeño, así como de rectificación, a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.
9. Los docentes planifican sus clases anticipando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.
10. Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.
11. Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.
12. Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa.
13. En la escuela se favorece el conocimiento y valoración de nuestra realidad multicultural.
14. La escuela incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del medio ambiente.

15. La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales.
16. El personal, los padres de familia y miembros de la comunidad a la que atiende la escuela participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio de la escuela.
17. Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.
18. La comunidad escolar se autoevalúa, busca la evaluación externa y, sobre todo, la utiliza como una herramienta de mejora y no de sanción.
19. La escuela se abre a la sociedad y le rinde cuentas de su desempeño.

Estándares de Eficacia Externa y Logro Educativo como indicadores de Impacto y resultados:

1. Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de razonamiento lógico-matemático, medido con base en los exámenes de estándares nacionales, cuando así corresponda.
2. Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades comunicativas, medido con base en los exámenes de estándares nacionales, cuando así corresponda.
3. Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de pensamiento crítico-científico, cuando así corresponda.
4. La escuela disminuye el índice de reprobación, cuando así corresponda. La escuela disminuye el índice de deserción

9- Universo de atención

Los documentos que presenta el PEC indican que el ciclo escolar 2001-2002 se incorporaron 2,240 primarias. En el ciclo escolar 2002-2003 se atendieron 9,820 escuelas primarias y telesecundarias. Para el año 2006, se habrán incorporado 30,000 escuelas de los tres niveles de educación básica.

10- Apoyo económico

Están integrados por actores públicos, privados y sociales a contribuir en el financiamiento. Se apela a la noción de responsabilidad social, a partir del reconocimiento de que un programa de esta naturaleza significa una importante inversión social. Implica un cambio cultural profundo dado que históricamente se exigía al Estado ser el único responsable políticamente del bienestar de los individuos. En este sentido, los contribuyentes al PEC encontrarán varios beneficios clasificados en tres bloques:

A) Al mejorar la calidad del servicio educativo que se ofrece en las escuelas públicas de las zonas urbanas marginadas, el PEC:

- Permitirá que México enfrente los retos del nuevo milenio con ciudadanos competentes, activos y comprometidos.
- Asegurará que el mercado laboral cuente con recursos humanos cada vez más calificados.
- Abrirá a los niños y jóvenes de escasos recursos nuevos canales de desarrollo personal y de movilidad social.
- Abatirá la incidencia de problemas sociales como la desintegración familiar, la violencia, la drogadicción, el alcoholismo, los niños en la calle, etcétera, producto de la pobreza urbana.

B. La estrategia que el PEC indica en sus documentos las siguientes virtudes:

- Contribuye a la generación de una cultura democrática al estimular el trabajo colegiado entre los actores escolares y la toma de decisiones en procesos participativos.

- Facilita el lograr una mayor equidad al reconocer las condiciones particulares que hacen "singular" a cada escuela, generando procesos voluntarios y autónomos de transformación.
- Rompe la estructura tradicional de distribución del gasto público al destinar directamente a las escuelas más del 95 por ciento de los recursos del Programa.
- Fomenta el ejercicio eficiente y transparente de los recursos al permitir que sean administrados directamente por cada comunidad escolar.
- Hace de la educación una tarea de todos al proponer fórmulas que estimulan la coparticipación financiera de los tres niveles de gobierno, de los empresarios y de los padres de familia.
- Fortalece la cultura de corresponsabilidad y rendición de cuentas al alentar la planeación y la evaluación continua como bases para el mejoramiento de los procesos.

C. Los donantes privados se beneficiarán también de:

- La deducibilidad de impuestos,
- El reconocimiento público y
- La satisfacción de haber contribuido directa y eficazmente en la trascendental tarea de educar a los niños y jóvenes mexicanos

11- Participación Social

El Programa Escuelas de Calidad forma parte de la política nacional de reforma a la gestión educativa, que busca superar diversos obstáculos identificados para el logro

educativo. Además da un impulso a la Participación Social en el Marco del Programa Escuelas de Calidad SEP-SECODAM-SEDESOL

El PEC sostiene que para lograr la construcción de las bases de la cultura del mejoramiento continuo en las escuelas participantes promoverá tres de sus componentes:

- 1- Una nueva gestión institucional federación-entidades federativas, que se oriente a valorar a la escuela como centro de decisiones.
- 2- La formación del capital humano que hace posible la operación del PEC en cada entidad y hasta nivel de la escuela, proporcionando a esos equipos la capacitación y asistencia técnica inicial para hacer realidad el Programa.
- 3- El financiamiento de proyectos educativos de mediano plazo a nivel de escuelas para mejorar los ambientes de enseñanza-aprendizaje.

La Coordinación Nacional del PEC desarrolló la iniciativa de promover con mayor fuerza el cuarto de sus componentes:

- 4- La participación social responsable en el marco del PEC que se orienta principalmente a ampliar la base para democratizar la toma de decisiones y fortalecer la corresponsabilidad en el proceso educativo a partir de promover el diálogo y la participación reflexiva de la comunidad educativa de cada escuela PEC.

El Compromiso Social por la Calidad de la Educación vino a plantear un marco muy concreto a la corresponsabilidad educativa y alentar la necesaria coordinación de los diferentes actores del proceso educativo en el marco del federalismo educativo que permite a cada entidad federativa decidir sobre la atención de las propuestas federales que buscan contribuir a sus esfuerzos locales.

Con ello las diversas entidades crearon "Impulso a la Participación Social en el marco del Programa Escuelas de Calidad (PEC)". Este Proyecto es uno de los dos eslabones articuladores de la "Estrategia de Movilización Social en torno al PEC" la cual se orienta a generar en la sociedad certeza colectiva que contribuya a lograr la

consolidación del PEC como una propuesta de cambio real en la escuela pública de educación básica.

El Proyecto de comunicación y difusión del PEC es el otro eslabón articulador que se orienta a informar a la sociedad en general sobre los principios y objetivos del PEC y a convocar a la comunidad escolar para motivar su interés y voluntad de coincidir en el propósito común de construir la escuela donde todos aprenden.

12- Modelos emergentes

El PEC realiza la construcción de nuevos modelos de: Gestión estratégica en la escuela que:

- 1- Se centre en la práctica pedagógica y se abra al aprendizaje y la innovación (clima escolar).
- 2- Abandone la certidumbre de las rutinas y propicie actividades innovadoras para atender lo complejo, lo específico y lo diverso.
- 3- Concentre la energía de la comunidad en un proyecto educativo integral y sistémico con visión de futuro.
- 4- Propicie in situ el desarrollo profesional de los maestros mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias.

Y en lo pedagógico se espera que los maestros:

- 1- Respeten los distintos estilos de aprendizaje y habilidades de sus alumnos.
- 2- Ayuden a los estudiantes a pensar por sí mismos, a colaborar con otros y a desarrollar competencias para cambiar las circunstancias que perjudican sus vidas.
- 3- Apoyen a los alumnos a convertirse en ciudadanos capaces de crear comunidades fuertes y de resolver conflictos mediante medios pacíficos. Propicien la confianza de los estudiantes en sus capacidades y estimulen constantemente sus avances, esfuerzos y logros.
- 4- Fomenten la participación activa, crítica y creativa de sus alumnos. Enfoquen sus esfuerzos en los alumnos en riesgo de fracaso escolar.
- 5- Demuestren capacidad de crítica de su propio desempeño

13 La Evaluación

El PEC promueve tanto la evaluación interna como la externa.

La primera consiste en ejercicios periódicos de auto-evaluación realizados en cada escuela PEC a fin de verificar y reflexionar sobre el alcance de las metas que se fijó la propia comunidad escolar en su proyecto de desarrollo haciendo informes anuales públicos.

La evaluación externa se conduce de manera cuantitativa y cualitativa.

Evaluación Cuantitativa.

La evaluación cuantitativa examina al alumnado de las escuelas PEC, con el objeto de conocer los progresos en sus resultados de aprovechamiento. El Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE) será el encargado de aplicar pruebas de estándares nacionales a los alumnos inscritos en escuelas PEC.

Evaluación Cualitativa.

Analiza una muestra de las escuelas PEC, a fin de identificar los cambios en los procesos al interior de las escuelas como organizaciones. Un grupo de investigadores nacionales realizan la evaluación de procesos para una muestra de casi 1,000 escuelas PEC (7 por ciento del universo), cuyo fin es dar seguimiento a su organización y funcionamiento. Los avances en la consolidación de los nuevos modelos en gestión, práctica pedagógica y participación social, son revisados periódicamente a partir de 19 estándares de desempeño establecidos para las escuelas PEC. En cada escuela se aplican varios instrumentos a través de encuestas y entrevistas a padres de familia, maestros, directivos, alumnos y miembros de la comunidad, así como observaciones en el aula, revisión de cuadernos de los estudiantes y videograbación de clases.

INSTITUCIONES EVALUADORAS DEL PEC

Dentro de los centros que han llevado evaluaciones sobre el programa de escuelas de Calidad son:

Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE)

Tiene establecidas las siguientes funciones:

Promover la cultura de la evaluación entre la sociedad, los medios de comunicación y las organizaciones académicas y sociales interesadas en la educación.

Teniendo como referente las demandas de la sociedad, identificar el grado en que los servicios educativos satisfacen a los ciudadanos.

Identificar la calidad educativa que desea la sociedad y traducirla a indicadores que permitan medirla.

Evaluar la eficacia y eficiencia del sistema educativo, así como los productos generados y su impacto en la sociedad.

Difundir los resultados globales y significativos de la evaluación entre la sociedad, para crear opinión acerca de la continuidad o transformación de las políticas educativas.

La Dirección ha asumido la responsabilidad de las pruebas de Estándares de Lectura y Matemáticas manejadas hasta ahora por la SEP. Se encarga ya de la lectura y calificación de las pruebas aplicadas en junio de 2003 a unos 300,000 alumnos de primaria y secundaria de todo el país. Prepara estudios de validación curricular y psicométrica de esas pruebas para orientar su desarrollo futuro. Apoya otros estudios de la Subsecretaría de Educación.

El Centro de investigación de Desarrollo Económico (CIDE)

El CIDE es un centro de investigación y educación superior especializado en ciencias sociales, orientado por estándares internacionales de calidad y financiado con recursos públicos.

El objetivo central del CIDE es contribuir al desarrollo del país a través de la generación de conocimiento riguroso y relevante, así como de la formación una nueva generación de líderes capaces de desempeñarse con creatividad y responsabilidad en un mundo abierto y competitivo.

El compromiso es a favor de una mejor y más sólida comprensión de los grandes temas económicos, políticos y sociales.

Las actividades sustantivas del CIDE son tres:

- 1- Investigación científica
- 2- Formación de líderes a nivel licenciatura y maestría.
- 3- Difusión de conocimiento socialmente útil. Estas actividades se llevan a cabo en seis divisiones académicas: Economía Administración Pública Estudios Políticos Estudios Internacionales Historia Derecho

Heurística educativa (HE)

Es un equipo dedicado a la formación de investigadores y a la evaluación de políticas, programas y centros educativos.

Tiene el propósito de facilitar el acceso a los instrumentos, documentos y demás elementos requeridos para el desarrollo de los estudios, promover la comunicación entre los equipos participantes y presentar resultados. Algunas secciones del sitio son de libre acceso para cualquier persona interesada, otras secciones están dedicadas exclusivamente a los equipos de investigación y evaluación que se encuentran evaluando el Programa Escuelas de Calidad (PEC), de la Secretaría de Educación Pública de México.

Analiza una muestra de las escuelas PEC, a fin de identificar los cambios en los procesos al interior de las escuelas como organizaciones.

Este equipo de investigadores nacionales realizan la evaluación de procesos para una muestra de casi 1,000 escuelas PEC (7 por ciento del universo), cuyo fin es dar seguimiento a su organización y funcionamiento.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Los avances en la consolidación de los nuevos modelos en gestión, práctica pedagógica y participación social, son revisados periódicamente a partir de 19 estándares de desempeño establecidos para las escuelas PEC. En cada escuela se aplican varios instrumentos a través de encuestas y entrevistas a padres de familia, maestros, directivos, alumnos y miembros de la comunidad, así como observaciones en el aula, revisión de cuadernos de los estudiantes y videograbación de clases.

RUIDO⁷⁶

Parte fundamental en un plan de educación son los maestros y dentro de este sector hay voces disonantes que expresan su opinión contraria sobre el plan implementado. Como toda organización que pretenda integrarse para alcanzar un fin, más de un programa de calidad, es importante tomar en consideración aquellas objeciones que se tengan al respecto.

EL PEC OFICIALIZA LA PRIVATIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA

PEC, ¿Círculos de Calidad en educación?

La competencia que introduce este programa va acorde con la visión capitalista sobre el trabajo (círculos de calidad) donde se intenta explotar al máximo el cumplimiento de metas definidas y se generan mecanismos de autoexigencia. ¿Los maestros nos convertiremos en simples formadores de mano de obra para la competitividad? ¿Los directores accederán a la categoría de "gerentes de producción" y la escuela a "fábrica de alta productividad" ?

Es la iniciativa prototipo que "combina los tres principios o valores centrales del proyecto educativo foxista: necesidad, competencia y supervisión"

Aumentan las cargas de los maestros y directivos y una mayor presión en los alumnos y padres de familia. No hay una compensación salarial y se ven afectados derechos

⁷⁶ SNTE-CNTE, Sección IX, "Programas Escuelas de Calidad: Aplicación de la Visión Empresarial a la educación"

laborales fundamentales al existir mayor presión, alargamiento de la jornada, carga administrativa.

La necesidad económica que tienen todas las escuelas se coloca como el motor fundamental del cambio educativo. Se convierte en el anzuelo o zanahoria que todos debemos buscar. Este programa es selectivo, discriminatorio y profundiza la inequidad al atender solo el 1 % de escuelas de educación de todo el país. No resuelve la falta de recursos de las escuelas para infraestructura y la necesidad de una mayor inversión a educación pública.

No hay autonomía para la generación de proyectos escolares definidos por los maestros de una escuela y el uso de los recursos está acotado y definido. La llamada evaluación externa se limita a cuantificar resultados, sin atender las especificaciones de las condiciones en las que se realiza el trabajo docente.

El programa, no trata primordialmente de generar una dinámica autónoma de transformación de los colectivos de las escuelas, de sus relaciones internas y con la comunidad de constituir nuevos sujetos educativos; el programa en realidad es solo una estrategia de aumento de la productividad, y además, una productividad sujeta a controles externos de calidad

El Movimiento Democrático considera que con la creación del Instituto Nacional para la Evaluación Educativa (INEE), la SEP renuncia a su facultad de evaluar el sistema educativo y fortalece un proceso de privatización (véase caso CENEVAL), implica una severa evaluación a los maestros, al considerar que los "mejores" serán premiados, profundizando el individualismo a través de reajustar programas como Carrera magisterial.

El programa educativo del sexenio que el presidente Fox lo sintetizó así: "Equidad, sí, pero con calidad; calidad, sí, pero con evaluación externa; evaluación sí, pero con rendición de cuentas; rendición de cuentas, sí, pero con la participación corresponsable de los ciudadanos y de la comunidad educativa"

"Los maestros si estamos a favor de una cultura de la evaluación, donde ésta, sea la pauta para crear, modificar y mejorar los servicios educativos, pero bajo una visión muy distinta a los criterios empresariales y productivistas del proyecto foxista."

EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEC⁷⁷

1- Validación Preactiva

De acuerdo a la implementación llevada a cabo por el gobierno federal se ha llevado a cabo la siguiente documentación para la puesta en marcha del programa de escuelas de calidad.

Validación Oficial:

El documento Reglas de Operación e Indicadores de Gestión y Evaluación del PEC publicado el 3 de Abril del 2001 en el Diario Oficial indica que este programa tiene el sustento siguiente:

1. Es una iniciativa del gobierno federal.
2. Fomenta la transformación de los centros escolares públicos de educación primaria en escuelas de calidad.
3. El PEC atenderá con los recursos asignados escuelas de las entidades de la federación.
4. El gobierno creará un Fondo Nacional para Escuelas de Calidad (FNEC) que será administrado por la Secretaría de Educación Pública.
5. Los participantes del programa son:
 - a. Secretaría de Educación Pública.
 - b. Autoridad Educativa de la Entidad Federativa.
 - c. Representación de la SEP en el estado
 - d. Consejo Estatal de Participación Social (CEPS)
 - e. Equipo Técnico Estatal
 - f. Consejo Municipal de Participación Social.
 - g. Supervisores Escolares.
 - h. Consejo Estatal de Participación Social
 - i. Directores.

⁷⁷ Gento Palacios, Samuel (1998) *"Implantación de la Calidad Total en Instituciones Educativas:"*
Universidad de Educación a Distancia

En su mecanismo de Operación se incluye:

- b. Una Convocatoria con la integración de Solicitudes.
- c. Un proceso de Dictaminación y Selección.
- d. La Evaluación y Seguimiento de Resultados.
- e. Supervisión del programa.
- f. Una Contraloría Social.
- g. Una Coordinación Intergubernamental.
- h. La Evaluación Externa del Programa.

Validación de Contenido:

De acuerdo a la presentación de los diversos documentos existentes este programa de calidad se centra en la gestión calidad y con la normatividad desarrollada por la Organización Internacional para la Normalización (ISO) que determina cuáles son los requisitos que establece un Sistema de Calidad.

En México se tomaron las bases de esta organización con la denominación de control de calidad NMX-CC. A través del IWA-2 se implementó el programa para México. Es el Acuerdo Internacional del Grupo de Trabajo 2 de ISO. En esta convención que tiene su sede en Ginebra existe el comité 176 que es el encargado de formular las normas de la calidad.

Las guías para la aplicación de ISO 9001:2000 en la educación contribuyen al desarrollo y mejoramiento del sistema de gestión de la calidad en las instituciones y planteles que ofrecen servicios escolares. Son útiles para su mejora continua, particularmente para prevenir errores, desviaciones, simulaciones y para reducir las grandes pérdidas económicas y desperdicios que se causan en el sector educativo por su falta de calidad.

Validez del Constructo:

Tomando en consideración la validación de los participantes del programa a nivel del gobierno en su área federal y estatal y de las diversas instancias educacionales involucradas por un lado y del sustento del proceso de elaboración seguida por el diseño

por las normatividad nacional e internacional tiene una validez inicial el programa implementado.

2- Evaluación Interactiva⁷⁸

En la actual administración diversas instancias han llevado a cabo conforme a la reglas de operación del PEC evaluaciones a este programa y un extracto de sus informes son las siguientes:

El CIDE:

Ha llevado en los tres últimos años evaluaciones al PEC cuyas síntesis de resultados son las siguientes:

Para el año 2001⁷⁹

Se buscó establecer una evaluación capaz de sistematizar una serie de lecciones importantes para la comprensión del PEC que fuesen de utilidad a su implementación en subsecuentes fases. Ha de tenerse presente que se estudió una experiencia de política pública tan sólo en su fase de arranque. No es posible considerar que el conjunto de organizaciones del tamaño y complejidad del sistema educativo mexicano pueda cambiar radicalmente en sólo la primera fase de implementación de un programa.

Cabe señalar que la atención minuciosa del informe final a los posibles problemas de diseño e implementación exigía desde el punto de vista académico una puntualización detallada de cada uno de sus componentes que, sin embargo, no pueden verse de manera aislada, sino en el conjunto de la propuesta de política. También es importante considerar los límites particulares sobre los que esta investigación se realizó. Dadas las restricciones de recursos y de tiempo, el estudio tuvo que realizar un corte en la

⁷⁸Gento Palacios, Samuel (1998) *"Implantación de la Calidad Total en Instituciones Educativas"*: Universidad de Educación a Distancia

⁷⁹ CIDE, (Oct 2001) *"Evaluación sobre la pertinencia en el diseño e implementación del PEC"*

incorporación de información, dejando fuera algunos de los avances realizados en octubre.

Los instrumentos metodológicos utilizados incluyeron la sistematización de la literatura internacional sobre experiencias relevantes al PEC; análisis de documentos oficiales, informes internos, y reportes semanales de avance de la Coordinación Nacional del PEC; entrevistas con sus cinco coordinadores regionales. En el nivel de la instrumentación en los estados, se realizaron, además, entrevistas abiertas con 11 funcionarios asignados por las entidades como coordinadores estatales; se elaboró y aplicó un cuestionario a la totalidad de estos coordinadores (aunque para esta evaluación sólo se contó con 25 capturados).

Para el año 2002.⁸⁰

La evaluación aquí presentada debe ser vista como una evaluación de carácter intermedio en donde se buscó destacar los posibles efectos no previstos en el diseño del Programa Escuelas de Calidad y en sus formas de organización e instrumentación, que pudiesen llegar a constituir un cuello de botella para su crecimiento e institucionalización.

Se trata de la segunda evaluación externa del programa y representa la continuación del trabajo de investigación realizado el año anterior. Se analizó la congruencia de objetivos y metas; su consistencia con las estrategias planteadas; su apego a la normatividad; y los primeros inconvenientes de instrumentación enfrentados. Se analizó también la congruencia entre los objetivos del Programa y la visión del equipo central, con los de las coordinaciones estatales del PEC. Ello permitió concluir sobre la oportunidad y viabilidad del Programa, la adecuación de objetivos y estrategias, así como la pertinencia de su población objetivo. Permitted también derivar algunas sugerencias en cuanto a su instrumentación a futuro, particularmente las relativas a especificación de objetivos, información, coordinación de instancias administrativas, difusión y financiamiento. La evaluación que se presenta ahora marca el inicio del análisis de la estructura y organización vía una primera aproximación a sus principales agencias gubernamentales.

⁸⁰ CIDE, (May 2003) "*Evaluación sobre la pertinencia en el diseño e implementación del PEC*"

Para el año 2003⁸¹

La comunicación entre las coordinaciones nacional y estatales y dependencias responsables de la evaluación es aún insuficiente. Al tiempo que los indicadores de gestión contenidos en el programa obligan al análisis del aprovechamiento de los educandos tanto de escuelas PEC como de escuelas no PEC, la dependencia encargada de la evaluación –a juicio de los coordinadores estatales– no transmite de forma oportuna la información, por lo que no es posible que las coordinaciones y los actores involucrados en el proceso de enseñanza -aprendizaje valoren el desempeño escolar de los alumnos. Sería deseable que la comunicación oportuna de los resultados de la evaluación de las escuelas se diera de manera más fluida, tanto a las propias escuelas como a las coordinaciones generales estatales. La evaluación es importante en tanto no es sólo elemento clave para la rendición de cuentas, sino porque debe ser al mismo tiempo el insumo fundamental para la readecuación a los proyectos escolares año con año; de ahí la importancia de su oportunidad dentro del flujo de acciones que el programa despliega. Con respecto a los indicadores se propone realizar un esfuerzo de vinculación de indicadores con objetivos del Programa a efecto de analizar cómo el avance en los indicadores impacta en el logro de los mismos. Juzgamos que se requiere incluir dentro de los indicadores relativos a equidad más de un criterio, ya que la simple medición en la proporción de escuelas. Para el ciclo escolar 2002-2003, la población objetivo se amplió de manera importante en cuanto al número de las escuelas a atender con una meta de por lo menos 10,000. Además del número de escuelas, sus modalidades también se amplían al señalar que del total, 2,000 pueden ser telesecundarias y 8,000 primarias.

La evaluación realizada permitió inferir que aunque la incorporación de escuelas telesecundarias no representó problemas para la operación del PEC, la inclusión de escuelas primarias indígenas y de educación especial está resultando problemática en algunas entidades federativas, por lo que se sugiere reconsiderar la población objetivo del Programa. Reducir la meta de participación de escuelas PEC a final de sexenio de 50,000 a 35,000 supone una mayor posibilidad de institucionalización del programa

⁸¹ CIDE, (Dic 2003) “Evaluación sobre la pertinencia en el diseño e implementación del PEC”

hacia el futuro. Sin embargo, el crecimiento tan acelerado que tuvo el programa durante 2002 debe ser visto con cautela, evitando crecer a ritmos que superen las posibilidades reales de seguimiento de las escuelas por parte de las coordinaciones estatales y sus equipos técnicos.

El propósito general y el objetivo general del PEC se replantean, haciendo alusión a una apuesta de cambio más profunda y sostenida al hablar de una transformación de la "cultura organizacional" a partir de la construcción de nuevos modelos de gestión escolar, práctica docente y participación social, así como una noción integrada de los elementos que sinérgicamente contribuirían a generar un modelo autogestivo al interior de la comunidad escolar, sustentados en la diversidad, la corresponsabilidad en el trabajo colegiado y la utilización de técnicas de gestión que retroalimentan la construcción del modelo.

El INEE⁸²:

El INEE se ha ubicado en examinar el programa del PEC en matemáticas y español hasta el año 2003.

Con esta evaluación se examina al alumnado de las escuelas PEC, con el objeto de conocer los progresos en sus resultados de aprovechamiento. El Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE) es el encargado de aplicar pruebas de estándares nacionales a los alumnos inscritos en escuelas PEC. Las pruebas de estándares consisten en exámenes de habilidades lógico-matemáticas, de lecto-escritura y de razonamiento crítico y científico.

En el ciclo escolar 2003-2004, estos instrumentos – comparables tanto transversal como longitudinalmente – se aplicarán a mayor cantidad de alumnos de 2° de primaria a 3° de secundaria.

⁸² INEE (Nov 2003) "Evaluación Cuantitativa del PEC"

DIRECCIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN⁸³:

Según su reporte ejecutivo la DGE menciona que para su estudio:

La evaluación del PEC pretende ser formativa y sumativa, por lo que se orienta tanto a determinar el mérito en el diseño y operación del programa en la vida de la escuela, como los procesos de retroalimentación de los responsables del PEC en los niveles federales y estatales, así como de las propias escuelas, para lo cual se instalan procesos de autoevaluación basados en el portafolio institucional. Debido a estos múltiples objetivos se planteó la necesidad de triangular procedimientos cuantitativos y cualitativos, que, contando con una amplia muestra, permitiera la obtención y análisis de resultados, y contar con múltiples tipos de información y de informantes, aunque dando prioridad a la escuela. En este informe ejecutivo se reportan los resultados de la línea de base de la evaluación del PEC en las escuelas primarias. Para ello se describe el estado de las escuelas que pertenecen a la muestra, de acuerdo a una serie de indicadores, los que permitirán dar seguimiento y determinar el impacto del programa en ámbitos críticos del mismo. Estos ámbitos se definen con base en uno de los modelos de evaluación de programas. programas más utilizado: el modelo CIPP (Contexto- Insumo-Proceso-Producto). La noción básica de este modelo consiste en identificar el valor del programa de acuerdo a su capacidad para lograr transformar las escuelas en sus contextos específicos.

HEURÍSTICA EDUCATIVA⁸⁴:

Se ha dedicado a la gestión escolar con los siguientes indicadores:

- 1- El personal directivo y docente trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.

⁸³ DGE, (Ene 2003) "Evaluación Cualitativa. Informe ejecutivo sobre indicadores de línea de Base."

⁸⁴ HE, (2001) "Reporte Final del primer estudio de planeación del PEC"

2- Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.

3- La comunidad escolar se autoevalúa, busca la evaluación externa y sobre todo la comprende como una herramienta de mejora y no de sanción.

4- La escuela se abre a la sociedad y le rinde cuentas de su desempeño.

Y se han encontrado los siguientes resultados:

Los resultados de la evaluación del primer año del programa son prometedores:

1- Permitirán definir el modelo de la escuela pública mexicana que tenga una alta eficacia social.

2- Se promoverá como política nacional los cambios necesarios asociados a los factores que están ligados con el alto logro educativo de los niños.

3- Para el ciclo escolar 2002-2003 se estarán evaluando 882 escuelas, incluyendo las de educación especial, primaria indígena y telesecundarias.

SUBSECRETARÍA DE CONTROL Y AUDITORÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA⁸⁵:

Esta dependencia ha llevado a cabo un estudio de opinión:

Se refiere a la operación del programa "Impulso a la participación social en el marco del Programa Escuelas de Calidad" desarrollado por el equipo interinstitucional: SEP-SFP-CGMAE-CAPFCE durante el ciclo escolar 2002 – 2003, con el propósito de identificar áreas de oportunidad para mejorar y perfeccionar la operación del programa y contribuir a consolidar un trabajo transparente a través de la participación corresponsable de la comunidad escolar.

En su contenido se presentan los resultados en forma comparativa de la opinión de los padres de familia y los maestros de las Escuelas de Calidad. Los datos generales

⁸⁵ SEP-SFP-CGMAE-CAPFCE, Evaluación Externa (2003), "Evaluación sobre Transparencia, Rendición de Cuentas y participación Social en el Marco del PEC"

muestran la proporción de maestros y padres de familia entre hombres y mujeres, su edad, hijos inscritos en la escuela, etcétera. En cuanto a la Información del programa, se identifican los medios y estrategias que se han empleado en la difusión de la operación del programa entre la comunidad escolar para propiciar la participación corresponsable, la transparencia y la rendición de cuentas. La participación permite conocer el grado de involucramiento de los padres de familia y maestros en la operación del Programa Escuelas de Calidad. La transparencia y rendición de cuentas que van muy ligados a la participación corresponsable de la comunidad escolar, permiten observar la transparencia en el uso de los recursos utilizados por la escuela. La promoción y difusión, es una de las claves para propiciar la participación corresponsable, ya que al tener informada a la población se le proporcionan herramientas para que realice acciones corresponsables. Por último se encuentran las sugerencias, las cuales permiten concentrar las observaciones de todas las gráficas y se proponen algunas ideas para mejorar su operación.

Se encontraron los siguientes resultados:

Se debe promover en las escuelas que realicen una campaña de difusión sobre el funcionamiento del PEC, para que la comunidad escolar cuente con la información necesaria sobre la operación del programa y pueda contribuir a:

- 1- Aportar ideas y sugerencias para un diagnóstico más preciso
- 2- Realizar las actividades correspondientes a los padres de familia en forma correcta.
- 3- Generar una comunicación permanente entre los maestros y padres de familia, lo que favorecerá la participación corresponsable.

Se debe aprovechar la asistencia de los padres de familia a la escuela para conocer los avances académicos de sus hijos, para que el Director y maestros proporcionen información en forma clara y oportuna del PEC, así como de las actividades programadas que pueden llevar a cabo los padres en la escuela.

El Programa Escuelas de Calidad por su propia operación, propicia la comunicación entre la comunidad escolar impulsando la participación corresponsable, por lo que es

necesario reforzar las normatividad del programa entre los actores principales:

Director, Maestros y Consejos de Participación Social.

Se debe promover la constitución y funcionamiento de los Consejos de Participación Social y promover entre el Director, Maestros y Consejos de Participación Social que se coloque un cartel o periódico mural en un lugar a la vista de los padres de familia donde se detalle las actividades que se pueden desarrollar para contribuir con el PEC, así como los recursos recibidos y sus gastos.

Se debe establecer un sistema de atención ciudadana, es decir la forma en que se pueden presentar peticiones, sugerencias y quejas y especificar un lugar donde se presenten.

En la tarea por alcanzar los objetivos de participación propuestos en el PEC, es necesario continuar promoviendo entre las autoridades escolares la importancia de involucrar a los padres de familia en las acciones de detección de necesidades y apoyo en las actividades de la escuela.

IMPROVING ACCOUNTABILITY AND TRANSPARENCY IN SCHOOLS⁸⁶

Esta asociación internacional se dedica a calificar a las diversas instituciones en su responsabilidad y transparencia en la aplicación de sus funciones.

La conclusión que presenta es⁸⁷:

"Se observó que la responsabilidad mutua y la vigilancia social son mecanismos para mejorar los niveles de participación, transparencia y responsabilidad en el sistema de educación. Como resultado, la eficacia (respecto a los recursos) y efectividad (logro de objetivos) en escuelas también se está mejorando. Estos mismos mecanismos podrían prevenir prácticas de corrupción.

En las escuelas los integrantes externos e internos son los promotores de transparencia y responsabilidad en escuelas. Las escuelas exitosas son aquéllas donde existe un equilibrio de poder entre los miembros de los partícipes de sus escuelas.

⁸⁶ Improving Accountability and Transparency in Schools: *"The Mexican Program of Schools of Quality, QSP An external evaluation of QSP"*

⁸⁷ Traducción Libre del Trabajo *"Improving Accountability and Transparency in Schools: the Mexican Program of Schools of Quality, QSP"*

El QSP (The Mexican Program of Schools of Quality) puede acabar prácticas ineficaces que duraron décadas en escuelas con la certeza sobre la viabilidad de introducir innovaciones en el sistema de educación, así como la confianza en la eficacia de sus logros, de su participación social y efectividad en escuelas mexicanas."

2 Valoración Postactiva

La Evaluación postactiva es aquella que se lleva a cabo una vez concluida la aplicación. En este caso particular, esta conclusión se presenta cuando llegue a su término la presente administración. Sin embargo se debe de tenerse en cuenta:

- 1- Los indicadores de eficacia: Son los que tratan de llegar a una estimación de los resultados conseguidos o productos logrados, aunque sin plantearse la repercusión que sobre los mismos hayan tenido los elementos que constituyen el contexto y los recursos con los que se han contado. Cabría incluir aquí la ponderación, en función de la previsión realizada, de los éxitos logrados en términos de objetivos cumplidos; los fracasos o carencias a base de los objetivos no conseguidos suficientemente y las deficiencias o malfuncionamientos ocurrido en relación con aspectos tales como la satisfacción con el sistema educativo, de los directores, de los alumnos y del personal de la escuela.
- 2- Los indicadores de eficiencia: Estos sí tienen en cuenta la relación entre los resultados logrados y el propio proyecto. Se trata de determinar la adecuada rentabilidad del proyecto y la incidencia del punto de partida de los efectos producidos. Tratan de determinar los resultados de "rentabilidad" del plan de calidad que podrían referirse a la capacidad formativa del alumno, empleo del tiempo, aprovechamiento de recursos humanos, la explotación de los recursos físicos, la utilización de los medios económicos y el funcionamiento de las estructuras organizativas.
- 3- Indicadores de funcionalidad: Tratan de valorar la idoneidad del proceso de ejecución del proyecto mismo, con independencia de los resultados obtenidos y de los recursos puestos en acción. Se debe tener en cuenta la coherencia de la realización con la concepción básica del diseño, la realización del plan dentro del respeto a los

propósitos generales, la forma en que se utilizan los diversos recursos, la racionalidad y sistematización de los procedimientos empleados, la evolución de la cultura institucionalidad de calidad, del clima relacional de los participantes y su participación en el proceso, el tipo de liderazgo ejercido o el estilo de dirección del plan, etc.

- 4- **Indicadores de impacto:** Es el efecto que fuera del ámbito estricto donde se lleva a cabo la acción educativa tiene el resultado del mismo. Habrá de contar con la opinión representada del entorno físico, social y organizativo del plan misma (espacio físico, padres, alumnos, administradores, profesores, otros centros educativos, organizaciones, familia, otros proyectos).

CONCLUSIONES

Tomando en consideración los objetivos planteados en la investigación monográfica realizada en este trabajo que se refiere a la implementación del plan de escuelas de calidad se llega a las conclusiones siguientes:

- El programa se ajusta a los lineamientos de la norma NMX-CC-9001-1MNC-2000 en educación que a su vez responde a la norma internacional ISO 9000-2000 para centros educativos.

Se puede decir que se cumplen con las expectativas del concepto de aseguramiento de la calidad, sin embargo, se considera que la escuela, con todo el valor que tiene, sólo representa una parte del conjunto de la sociedad, y que por sí sola no puede resolver los retos del desarrollo científico y tecnológico y las condiciones que la población requiere para llevarla a cabo.

La experiencia japonesa después de la segunda guerra mundial referida por Ishikawa es que para poder superar su condición de "irracionalidad de la industria y sociedad japonesa", se tuvo que impulsar muy fuertemente por todos los medios a su alcance la propagación de los conceptos de la calidad.

Se considera entonces que para obtener una mejor educación de calidad en nuestro país se debe no sólo inculcar en la escuela sino en los diversos aspectos de la sociedad.

- El Programas escuelas de calidad (PEC), en su implementación, cubre los requisitos generales que caracterizan a la puesta en marcha de un plan de calidad en una institución educativa, sin embargo, su ámbito de aplicación está limitado a una pequeña parte de todo lo que representa el sistema educativo nacional.

Esto trae como resultado que el interés primordial de mejorar la educación se vea limitado, ya que funcionan más con el concepto de "escuelas modelo". No es un plan que abarque la totalidad. El apoyo externo y encauzamiento que se están implementando a este sistema con todo el valor que tienen, significa una desigualdad para otras escuelas que no están en el plan y que por sus condiciones de estructura, de necesidad de los profesores, y de las condiciones didácticas que requieren se ven perjudicadas en su accionar.

Se percibe que el plan de escuelas de calidad se circunscribe a un "plan piloto" que debe dejar su paso a una integración mayor de todas las escuelas con las modificaciones requeridas para otorgarle beneficios de educación a todos los niños de la población.

- Muy significativo con lo anterior es la evaluación llevada a cabo por el CIDE. Ellos consideran que **"debe involucrarse más hacia una transformación organizacional"** y además tocante a la evaluación de la implementación del PEC, que ellos llevan a cabo, es que se tiene que **"replantear la población objetivo"** y que **"se debe evitar crecer a ritmos que superen las posibilidades reales de seguimiento de las escuelas por parte de las coordinaciones estatales y sus**

equipos técnicos". Esto indica en sí que las posibilidades de evaluación se están desbordando de acuerdo a la forma en que inicialmente se planteó.

Se considera que la evaluación se está rebasando porque no se está siguiendo las pautas indicadas por diversos autores de la administración de la calidad. Por citar a uno, Deming identificó como una de las siete enfermedades mortales que se debe evitar la evaluación del desempeño o el análisis anual del mismo. Entonces, se sugeriría a los educadores no ubicarse en que la evaluación sea el "motor" del sistema educativo.

- Muchos de los planteamientos que en este trabajo se presentan son de cómo debe ser una escuela total de calidad. Se parte de las condiciones que se presenta en Estados Unidos sobre la muy alta competitividad existente y las condiciones de marginación que genera.

En el caso de México hay otras circunstancias. No hay una valoración comparable del mundo académico. La satisfacción intrínseca de obtener un grado no se refleja en la mayoría de los casos con la debida remuneración económica. Comparado con el mercado formal y el informal no es significativo tener un nivel educativo elevado para obtener una situación económica digna. La misma tendencia internacional de dar preponderancia a el mercado libre significa favorecer la facilidad comercial, característica no común de las personas que se dedica al mundo del Saber que se ven desplazados e incluso relegados.

Sin dejar de tomar en cuenta la generación de empleos para un país a través de la creación de empresas, se debe valorizar en los hechos a quiénes escogen la preparación intelectual. Así sucede con las grandes potencias internacionales; su supremacía se debe al óptimo aprovechamiento del conocimiento generado por sus instituciones. Si esto no es así, las condiciones de atraso no serán superadas y las razones expresadas por el modelo de calidad total de educación de Deming tienen efecto en los "perdedores" que se encuentran en desventaja con estas orientaciones.

- Dentro de los opositores al PEC están todos aquellos que ven a la empresa y la visión capitalista de la educación como la raíz de todos los males. En su momento, en la década de los 50' hubo un grupo que se opuso que la Universidad Nacional brindara estudios de Administración por relacionarse con el mundo de la empresa particular⁸⁸. Sin embargo no toman en consideración que todo programa de calidad incluye en las decisiones a los maestros, a los padres o a los alumnos en su caso, como así también a los directivos en el proceso de mejora. Los círculos de calidad, si son bien llevado a la práctica, deja las decisiones a los operativos que son los que tienen contacto más estrecho con las problemáticas que existen en el funcionamiento de una institución.

⁸⁸ Castillo Miranda, Wifrido (1970), *"Así nació la carrera de Licenciado de Administración de Empresas"*: CLEAM

Se debe valorar que pese a la oposición de los maestros en general, no rechazan la evaluación como un medio de mejorar su enseñanza. Lo que toca a las autoridades en su caso es que en un programa de calidad las decisiones no sean jerárquicas y que tomen en cuenta que una educación de calidad se integra también con un salario digno (sueldo de calidad) a todos los niveles de enseñanza.

- En la situación particular de México en cuanto a que los programas educativos planteados a través de los años no han tenido los resultados esperados. De acuerdo a los principios desarrollados de la administración de la calidad se plantea:

Que el proceso educativo nacional se deba mantener aparte de los cambios políticos que se realizan, pues los constantes cambios, aún en un solo sexenio, generan "movilidad gerencial" que no permite que los planes fructifiquen y que los integrantes de los mismos vivan con la incertidumbre de su situación. Se debe buscar su independencia o autonomía para lograr su labor.

No se debe buscar una "reingeniería educativa". Se debe buscar la mejora continua de los maestros fomentando la autoevaluación y la capacitación constante para que se pueda obtener un "programa dinámico de educación".

Que las autoridades, que son bajo su liderazgo el factor principal de los cambios, necesitan saber si están suficientemente comprometidos para llevar a cabo el plan en marcha. Deben sobre todo identificar que si la forma de dirigir es congruente con un plan de calidad.

En cuanto a los contenidos pedagógicos existen orientaciones que favorecen una cultura de calidad. Octavio Mavilla⁸⁹, investigador peruano, identificó características que tienen los países desarrollados en comparación de los que no lo son. Éstos se centran en el orden, la limpieza, la puntualidad, la responsabilidad, el deseo de superación, la honradez, el respeto a los derechos de los demás y el respeto a las peculiaridades de los demás. Estos son conceptos que en la vida social nos permitirán tener una vida de calidad.

Uno de los aspectos que la mayoría de los autores de calidad coinciden es que se debe fomentar el espíritu crítico, el cual permite estar conscientes de nuestras circunstancias, superar situaciones irracionales y que se realicen los compromisos propios y el de los demás. Hay una serie de Derechos Fundamentales que se deben tomar consideración al respecto.

- La presente investigación monográfica para la obtención de grado de maestro se fijó como objetivo inicial presentar los conceptos principales que de la calidad en las organizaciones se tienen. Después se enfocó en especificarlos en las instituciones

⁸⁹ Cantú Delgado, Humberto (1997), "Desarrollo de una cultura de Calidad": Mc Graw Hill

educativas y cuáles son las modalidades que se presentan en las estructuras de las mismas bajo el esquema de las escuelas de calidad total.

Se procedió a desarrollar cómo se implementa una escuela de calidad total y después se presentó los lineamientos del Programa de Escuelas de Calidad (PEC). Como objetivo fundamental se evaluó la implementación del PEC de acuerdo a las instituciones evaluadoras que se crearon con ese fin y en el apartado de las conclusiones se presentó las consideraciones de las mismas en diferentes ámbitos.

.Finalmente, la utilidad de este trabajo radica en resaltar que la calidad es clave de la superación constante y ésta sólo se logra con el continuo y persistente esfuerzo de la preparación y el deseo de aprender cada día más.

BIBLIOGRAFÍA

- Bowles, S. & Gintis, H. (1976) *Schooling in capitalist America*: New York, Basic Book
- Cantú Delgado, Humberto (1997), *Desarrollo de una cultura de Calidad*: Mc Graw Hill
- Colunga Dávila, Carlos(1995), *Administración para la Calidad*: Panorama
- Covey, Stephen (1997), *El Liderazgo Centrado en Principios*: Paidos
- Crosby, Philip B. (1979), *Quality is Free*: Mc Graw Hill
- De Bono (1980) PO, *Beyond Yes and No*: New York, Penguin
- Deming, W Edwards(1982), *Quality, Productivity and Compotetivy Position*: MIT Center
- Deming, W. Edward (1993) *The new Economics for Industry, Government and Education*: MIT Cambridge
- Deming, William (1981), *Management and Statistical Techniques for Quality and Productivity*: MIT
- Diccionario General de la Lengua Española VOX*, (1997)
- English, Fenwich y Hill, John (1995) *Calidad Total en Educación*: Edamex
- Esponda, Alfredo, Coordinador (2001), *Hacia una Calidad más Robusta con ISO 9000: 2000*: Panorma
- Fegeinbaum, Armando V (1983) *Total Quality Control*: Mc gras Hill
- Frackman E. (1992) "The German Experience", *Quality Assurance in Higher Education*: London: Falmer Press
- Frazer, M. (1992) "Quality Assurance in Higher Education" en *Quality Assurance in Higher Education* London: Falmer Press
- Gento Palacios, Samuel (1998) *Implantación de la Calidad Total en Instituciones Educativas*: Universidad de Educación a Distancia

- Gento, Samuel (1994), *Técnicas, procedimientos e instrumentos para la aplicación de la escala de evaluación de centros educativos*: Sanz y Torres
- Hernández Sampieri y otros (1991), *Metodología de la Investigación*: Mc Graw-Hill
- Ishikawa, Karou (1985), *¿Qué es el Control Total de Calidad?*: Norma
- Jeffrey Horn and Goldbrey, David (1987) *Genetic Algorithm Difficult and the Mobility Fitness Landscapes* : Norwell Massachusetts MIT
- Juran J..M. y Gryna F.M. (1993) *Manual de Control de Calidad*. Madrid: McGraw Hill
- La Clave del Inglés Escrito*, (1983): Selecciones del Reader Digest,
- Llanes Montes, Francisco(1996), *Medición en la Calidad en el Servicio*: Universidad de Granada
- Minzuno, Shigeru (1988), *Company-Wide Total Quality Control*: Asian Productivity Organization
- Oakland, John S. (1993) *Total Quality Management*. Butterworth-Heinemann:
- OECD (31/N/2003), *Pisa2000 (2003)*
- Oria Razo (2001) *Iso 9000-2000 en la Educación Mexicana*, SEP
- Ouchi, William (1986) *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*: Addison-Wesley
- Patton, M (1978), *Utilization Focused Evaluation* Sage, Beverly Hull, London
- Plante, J (1994), *Evaluation de Programme*: Laval, Universidad de Laval, Canadá.
- Ramos Gonzales, Mario A. (1998) *Evaluación de la Calidad de la Educación*: Tesis Maestría; UNAM/ FCA/DEEPI
- Romig, (1959) *Simpling Inspection Tables, single and double*: J. Wiley
- Sánchez F, María de L (2003) *Evaluación Educativa*: DGEF, IPN-ESCA, MADE
- Santos, Guerra Miguel A. (1993). *La evaluación: un proceso de diálogo comprensión y mejora*. Aljibe: España.

Schmeider (1963) *Didáctica General*, Lozada

Shewhart, Walter (1997), *Economic Control of Quality of Manufactured Product, 50th Anniversary Commemorative Reissue*: Traducción de Jesus Nicolas Medina y María del M Gonzalez ASQC, Quality Press

Shingo, Shigeo, (1985) *The Saying of Shigeo Shingo: Key Strategies for Plant Improvement*. Productivity Pres, Cambridge

Stocker, Karl (1964) *Principios de Didáctica*,: Kapeluz

Taguchi, Geenchi (1986) *Designing Quality into Product and Process*: Tokyo, Asian

Titone (1966), *Metodología Didáctica*, Riop

Tufiño Velásquez, Miguel, Grupo de Trabajo IWA-2 en México, *Taller de Acuerdo International IWA-2*: Cotenniscal, IPN

Walton, Mary (1997) *Como Administrar con el Método de Deming*: Norma

Wester's Dictionary, (1986)

Ziglar, Sig (1998) *Vender una forma de vida*: Norma

INSTITUCIONES

American Society for Quality Control, Inc. (ASQC)

Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE)

Dirección General de Evaluación (DGE)

European Foundation for Quality Management (EFQM)

Improving Accountability and Transparency in Schools (IATS)

Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE)

Heurística Educativa

Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (O.C.D.E.)

SEP-SECODAM-SEDESOL

SNTE-CNTE, Sección IX

SITIOS DE INTERNET

<http://www.escuelasdecalidad.net/pub/quees/perfil.html>

http://www.emprendedor.com/Iso9000/00_contenido.htm

<http://www.cfyge-prifepei.ipn.mx/calidad/pres3.pdf>

http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_4530_libros_en_linea

<http://www.cfyge-prifepei.ipn.mx/calidad/pres1.pdf>

<http://www.mec.es/cide/rieme/documentos/lopez/lopez.pdf>

rtn.net.mx/ocde/

<http://www.ocio.deusto.es/formacion/ocio21/pdf/P05150.pdf>

<http://www.cide.edu/>

<http://www.heuristicaeducativa.org/>

capacitacion.ilce.edu.mx/inee/

http://www.euram.com.ni/pverdes/Verdes_de_Calidad/editorial/verdes_calidad_157.htm

<http://www.udem.edu.mx/paso/academico/profesorado/34177/FDC/gurusfdc.htm>

ANEXO

LA EDUCACIÓN ENCIERRA UN TESORO

Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la
Educación para el Siglo XXI. PISTAS Y RECOMENDACIONES

Delors J, Al Mufti I, Amagi I, Carneiro R, Chung F, Geremek B, Gorham W,
Kornhauser A, Manley M, Padrón Quero M, Savané MA, Singh K, Stavenhagen R,
Won Sujr M, Nanzao, Z.

«Pero el padre fue sabio

Al mostrarles, antes de morir,

Que la educación encierra un tesoro.»

Jacques Delors

Presidente de la Comisión

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO 1

- La interdependencia planetaria y la mundialización son fenómenos esenciales de nuestra época. Actúan ya en el presente y marcarán con su impronta el siglo XXI. Hoy hacen ya necesaria una reflexión global -que trascienda ampliamente los ámbitos de la educación y la cultura- sobre las funciones y las estructuras de las organizaciones internacionales.
- El principal riesgo está en que se produzca una ruptura entre una minoría capaz de moverse en ese mundo en formación y una mayoría que se sienta arrastrada por los acontecimientos e impotente para influir en el destino colectivo, con riesgo de retroceso democrático y de rebeliones múltiples.
- La utopía orientadora que debe guiar nuestros pasos consiste en lograr que el mundo converja hacia una mayor comprensión mutua, hacia una intensificación del sentido de la responsabilidad y de la solidaridad, sobre la base de aceptar nuestras diferencias espirituales y culturales, Al permitir que todos tengan acceso al conocimiento, la educación tiene un papel muy concreto que desempeñar en la realización de esta tarea universal: ayudar a comprender el mundo y a comprender al otro, para así comprenderse mejor a sí mismo.

CAPÍTULO 2

- La política de educación debe diversificarse suficientemente y concebirse de modo que no constituya un factor adicional de exclusión.
- Socialización de cada individuo y desarrollo personal no deben ser dos factores antagonistas. Hay pues que tender hacia un sistema que se esfuerce en combinar las virtudes de la integración y el respeto de los derechos individuales.
- La educación no puede resolver por sí sola los problemas que plantea la ruptura (allí donde se da) del vínculo social. De ella cabe esperar, no obstante, que contribuya a desarrollar la voluntad de vivir juntos, factor básico de la cohesión social y de la identidad nacional.
- La escuela sólo puede llevar a buen puerto esta tarea si, por su parte, contribuye a la promoción e integración de los grupos minoritarios, movilizandolos a los mismos interesados, cuya personalidad debe respetar.
- La democracia parece progresar, según formas y etapas adaptadas a la situación de cada país. Pero su vitalidad se halla amenazada constantemente. Es en la escuela donde debe iniciarse la educación para una ciudadanía consciente y activa.
- En cierto modo, la ciudadanía democrática es un corolario de la virtud cívica. Pero puede fomentarse o estimularse mediante una instrucción y unas prácticas adaptadas a la sociedad de la comunicación y la información. Se trata de proporcionar claves de orientación con miras a reforzar la capacidad de comprender y de juzgar.
- Incumbe a la educación la tarea de inculcar tanto a los niños como a los adultos las bases culturales que les permitan descifrar en la medida de lo posible el sentido de las mutaciones que están produciéndose. Para ello se requiere efectuar una selección en la masa de informaciones para poder interpretarlas mejor y situar los acontecimientos en una historia global.
- Los sistemas educativos deben responder a los múltiples retos que les lanza la sociedad de la información, en función siempre de un enriquecimiento continuo de los conocimientos y del ejercicio de una ciudadanía adaptada a las exigencias de nuestra época.

CAPÍTULO 3

- Proseguir la reflexión en torno a la idea de un nuevo modelo de desarrollo que sea más respetuoso con la naturaleza y con los ritmos del individuo humano.
- Una consideración prospectiva del lugar del trabajo en la sociedad de mañana, habida cuenta de las repercusiones del progreso técnico y de los cambios que origina en los modos de vida privados y colectivos.
- Una estimación más exhaustiva de desarrollo humano que tenga en cuenta todas sus dimensiones, de acuerdo con la orientación de los trabajos del PNUD.
- El establecimiento de nuevas relaciones entre política de educación y política, de desarrollo con objeto de fortalecer las bases del saber teórico y técnico en los países interesados: incitación a la iniciativa, al trabajo en equipo, a las sinergias realistas en función de los recursos locales, al autoempleo y al espíritu de empresa.
- El enriquecimiento y la generalización indispensables de la educación básica (importancia de la Declaración de Jomtien).

SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO 4

- La educación a lo largo de la vida se basa en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser.
- Aprender a conocer, combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias. lo que supone además: aprender a aprender para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.
- Aprender a hacer a fin de adquirir no sólo una calificación profesional sino, más generalmente, una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo. Pero, también, aprender a hacer en el marco de las distintas experiencias sociales o de trabajo que se ofrecen a los jóvenes y adolescentes, bien espontáneamente a causa del contexto social o nacional, bien fundamentalmente gracias al desarrollo de la enseñanza por alternancia.
- Aprender a vivir juntos desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia -realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos- respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.
- Aprender a ser para que florezca mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal. Con tal fin, no menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitud para comunicar...
- Mientras los sistemas educativos formales propenden a dar prioridad a la adquisición de conocimientos, en detrimento de otras formas de aprendizaje, importa concebir la educación como un todo. En esa concepción deben buscar inspiración y orientación las reformas educativas, tanto en la elaboración de los programas como en la definición de las nuevas políticas pedagógicas.

CAPÍTULO 5

- El concepto de educación a largo de la vida es la llave para entrar en el siglo XXI. Ese concepto va más allá de la distinción tradicional entre educación primera y educación permanente y coincide con otra noción formulada a menudo: la de sociedad educativa en la que todo puede ser ocasión para aprender y desarrollar las capacidades del individuo.
- Con este nuevo rostro, la educación permanente se concibe como algo que va mucho más allá de lo que hoy ya se practica, particularmente en los países desarrollados, a saber, las actividades de nivelación, de perfeccionamiento y de conversión y promoción profesionales de los adultos. Ahora se trata de que ofrezca la posibilidad de recibir educación a todos, y ello con fines múltiples, lo mismo si se trata de brindar una segunda o tercera ocasión educativa o de satisfacer la sed de conocimientos, de belleza o de superación personal que de perfeccionar y ampliar los tipos de formación estrictamente vinculados con las exigencias de la vida profesional, incluidos los de formación práctica.

- En resumen, la educación a lo largo de la vida debe aprovechar todas las posibilidades que ofrece la sociedad.

TERCERA PARTE

CAPÍTULO 6

- Requisito válido para todos los países pero según modalidades y con contenidos diferentes: el fortalecimiento de la educación básica, con el consiguiente realce dado a la enseñanza primaria y a sus clásicos aprendizajes de base, es decir, leer, escribir y calcular, pero también saber expresarse en una lenguaje propio para el diálogo y la comprensión.
- La necesidad -que mañana será aun más aguda- de abrirse a la ciencia y a su mundo, que es la llave para entrar en el siglo XXI con sus profundos cambios científicos y tecnológicos.
- Adaptar la educación básica a los contextos particulares y a los países y poblaciones más menesterosos. Partir de los datos de la vida cotidiana, que brinda posibilidades tanto de comprender los fenómenos naturales como de adquirir las distintas formas de sociabilidad.
- Recordar los imperativos de la alfabetización y de la educación básica para los adultos.
- Privilegiar en todos los casos la relación entre docente y alumno, dado que las técnicas más avanzadas sólo pueden servir de apoyo a esa relación (transmisión, diálogo y confrontación) entre enseñante y enseñado.
- Hay que repensar la enseñanza secundaria en esta perspectiva general de educación a lo largo de la vida. El principio esencial radica en organizar la diversidad de cauces sin cancelar nunca la posibilidad de volver ulteriormente al sistema educativo.
- Se clarificarían en gran medida los debates sobre la selectividad y la orientación si ese principio se aplicara plenamente. Todos comprenderían en tal caso que, fueran cuales fuesen las decisiones tomadas y los cauces seguidos en la adolescencia, no se les cerraría en el futuro ninguna puerta, incluida la de la escuela misma. Así cobraría todo su sentido la igualdad de oportunidades.
- La universidad debe situarse en el centro del dispositivo, aunque, como ocurre en numerosos países, existan fuera de ella otros establecimientos de enseñanza superior.
- La universidad tendría atribuidas cuatro funciones esenciales:
 1. La preparación para la investigación y para la enseñanza;
 2. La oferta de tipos de formación muy especializados y adaptados a las necesidades de la vida económica y social.
 3. La apertura a todos para responder a los múltiples aspectos de lo que llamamos educación permanente en el sentido lato del término;
 4. La cooperación internacional.
- La universidad debe asimismo poder pronunciarse con toda independencia y plena responsabilidad sobre los problemas éticos y sociales -como una especie de poder intelectual que la sociedad necesita para que la ayude a reflexionar, comprender y actuar.

- La diversidad de la enseñanza secundaria y las posibilidades que brinda la universidad deben dar una respuesta válida a los retos de la masificación suprimiendo la obsesión del «camino real y único». Gracias a ellas, combinadas con la generalización de la alternancia, se podrá también luchar eficazmente contra el fracaso escolar.
- El desarrollo de la educación a lo largo de la vida supone que se estudien nuevas formas de certificación en las que se tengan en cuenta todas las competencias adquiridas.

CAPÍTULO 7

- Aunque es muy diversa la situación psicológica y material de los docentes, es indispensable revalorizar su estatuto si se quiere que la «educación a lo largo de la vida» cumpla la misión clave que le asigna la Comisión en favor al progreso de nuestras sociedades y al fortalecimiento de la comprensión mutua entre los pueblos. La sociedad tiene que reconocer al maestro como tal y dotarle de la autoridad necesaria y de los adecuados medios de trabajo.
- Pero la educación a lo largo de la vida conduce directamente a la noción de sociedad educativa, es decir, una sociedad en la que se ofrecen múltiples posibilidades, de aprender, tanto en la escuela como en la vida económica, social y cultural. De ahí la necesidad de multiplicar las formas de concertación y de asociación con las familias, los círculos económicos, el mundo de las asociaciones, los agentes de la vida cultural, etc.
- Por tanto, a los docentes les concierne también este imperativo de actualizar los conocimientos y las competencias. Hay que organizar su vida profesional de tal forma que estén en condiciones e incluso que tengan la obligación, de perfeccionar su arte y de aprovechar las experiencias realizadas en las distintas esferas de la vida económica, social y cultural. Esas posibilidades suelen preverse en las múltiples formas de vacaciones para educación o de permiso sabático. Deben ampliarse estas fórmulas mediante las oportunas adaptaciones al conjunto del personal docente.
- Aunque en lo fundamental la profesión docente es una actividad solitaria en la medida en que cada educador debe hacer frente a sus propias responsabilidades y deberes profesionales, es indispensable el trabajo en equipo, particularmente en los ciclos secundarios, a fin de mejorar la calidad de la educación y de adaptarla mejor a las características particulares de las clases o de los grupos de alumnos.
- El informe hace hincapié en la importancia del intercambio de docentes y de la asociación entre instituciones de diferentes países, que aportan un valor añadido indispensable a la calidad de la educación y, al mismo tiempo, a la apertura de la mente hacia otras culturas, otras civilizaciones y otras experiencias. Así lo confirman las realizaciones hoy en marcha.
- Todas las orientaciones deben ser objeto de diálogo, incluso de contratos, con las organizaciones de la profesión docente, esforzándose en superar el carácter puramente corporativo de tales formas de concertación. En efecto, más allá de sus objetivos de defensa de los intereses morales y materiales de sus afiliados, las organizaciones sindicales han acumulado un capital de experiencia que están dispuestas a poner a disposición de los decisores políticos.

CAPÍTULO 8

- Las opciones educativas son opciones de sociedad. Como tales, exigen en todos los países un amplio debate público, basado en la exacta evaluación de los sistemas educativos. La Comisión pide a las autoridades políticas que favorezcan ese debate a fin de alcanzar un consenso democrático, que representa el mejor cauce para poner en práctica con éxito las estrategias de reforma educativa.
- La Comisión preconiza la aplicación de medidas que permitan asociar a los distintos agentes sociales a la adopción de decisiones en materia educativa; a juicio de ella, la descentralización administrativa y la autonomía de los establecimientos pueden conducir, en la mayoría de los casos, al desarrollo y a la generalización de la innovación.
- En este sentido intenta reafirmar la Comisión el papel del político: a él incumbe el deber de plantear claramente las opciones y de lograr una regulación global, a costa

de las necesarias adaptaciones. En efecto, la educación constituye un bien colectivo que no puede regularse mediante el simple funcionamiento del mercado.

- De todos modos, la Comisión no subestima la importancia de las limitaciones financieras y preconiza el establecimiento de formas de asociación entre lo público y lo privado. Para los países en desarrollo, la financiación pública de la educación básica sigue siendo una prioridad, pero las decisiones que se tomen no deben menoscabar la coherencia global del sistema ni hacer que se sacrifiquen los demás niveles de la enseñanza.
- Por otro lado, es indispensable revisar las estructuras de financiación en función del principio de que la educación debe desenvolverse a lo largo de la vida del individuo. En tal sentido, la Comisión estima que hay que debatir y estudiar a fondo la propuesta de un crédito-tiempo para la educación que se formula sucintamente en este informe.
- El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación debe dar pie para la reflexión general sobre el acceso al conocimiento en el mundo de mañana. La Comisión recomienda:
 - la diversificación y el mejoramiento de la enseñanza a distancia gracias al uso de las nuevas tecnologías;
 - una mayor utilización de estas tecnologías en el marco de la educación de adultos, especialmente para la formación continua del personal docente;
 - el fortalecimiento de las infraestructuras y las capacidades de cada país en lo tocante al desarrollo en esta esfera, así como la difusión de las tecnologías en el conjunto de la sociedad; se trata en todo caso de condiciones previas a su uso en el marco de los sistemas educativos formales;
 - la puesta en marcha de programas de difusión de las nuevas tecnologías con los auspicios de la UNESCO.

CAPÍTULO 9

- La necesidad de la cooperación internacional -que debe repensarse radicalmente- se impone también en la esfera de la educación. Debe ser obra no sólo de los

responsables de las políticas educativas y de los docentes, sino también de todos los agentes de la vida colectiva.

- En el plano de la cooperación internacional, promover una política decididamente incitativa en favor de la educación de las muchachas y las mujeres, según las ideas de la Conferencia de Beijing (1995).
- Modificar la llamada política de asistencia con una perspectiva de asociación, favoreciendo en particular la cooperación y los intercambios en el marco de los conjuntos regionales.
- Destinar a la financiación de la educación una cuarta parte de la ayuda para el desarrollo.
- Estimular la conversión de la deuda a fin de compensar los efectos negativos que tienen sobre los gastos de educación las políticas de ajuste y de reducción de los déficit internos y externos.
- Ayudar a fortalecer los sistemas educativos nacionales favoreciendo las alianzas y la cooperación entre los ministerios en el plano regional y entre países que se enfrentan con problemas similares.
- Ayudar a los países a realzar la dimensión internacional de la enseñanza impartida (plan de estudios, utilización de las tecnologías de la información, cooperación internacional).
- Fomentar el establecimiento de nuevos vínculos de asociación entre las instituciones internacionales que se ocupan de la educación, poniendo en marcha, por ejemplo, un proyecto internacional para difundir y a poner en práctica el concepto de educación a lo largo de la vida, según el modelo de la iniciativa interinstitucional que tuvo como resultado la Conferencia de Jomtien.
- Estimular, especialmente mediante la elaboración de los adecuados indicadores, el acopio en escala internacional de datos relativos a las inversiones nacionales en educación: cuantía total de los fondos privados, de las inversiones del sector industrial, de los gastos de educación no formal, etc.
- Constituir un conjunto de indicadores que permitan describir las disfunciones más graves de los sistemas educativos, poniendo en relación diversos datos cuantitativos y cualitativos, por ejemplo: nivel de los gastos de educación, porcentajes de pérdidas, desigualdades de acceso, escasa eficacia de distintas partes del sistema, insuficiente calidad de la enseñanza, situación del personal docente, etc.
- Con sentido prospectivo, crear un observatorio UNESCO de las nuevas tecnologías de la información, de su evolución y de sus previsibles repercusiones no sólo en los sistemas educativos sino también en las sociedades modernas.
- Estimular por conducto de la UNESCO la cooperación intelectual en la esfera de la educación: cátedras UNESCO, Escuelas Asociadas, reparto equitativo del saber entre los países, difusión de las tecnologías de la información, intercambio de estudiantes, de docentes y de investigadores.
- Reforzar la acción normativa de la UNESCO al servicio de los Estados Miembros, por ejemplo, en lo que atañe a la armonización de las legislaciones nacionales con los instrumentos internacionales



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Rigoberto Villanueva Chávez**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.B.A. María Antonieta Martín Granados	Presidente
M.A. Jorge Cardiel Hurtado	Vocal
M.A. Luis Alfredo Valdés Hernández	Vocal
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Vocal
M.A.I. Héctor Horton Muñoz	Secretario
Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía	Suplente
Dr. Porfirio Mendizábal Cruz	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Cd. Universitaria, D.F., 23 de junio del 2004.
El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

M.E.