



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES  
(EMPRESAS E INSTITUCIONES).**

**“CALIDAD TOTAL EN INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS”.**

**TRABAJO DE SEMINARIO**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**

**INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA**

**P R E S E N T A :**

**CARLOS ALBERTO HERNANDEZ HERNANDEZ**

**ASESOR: ING. JUAN DE LA CRUZ HERNANDEZ ZAMUDIO**



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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE EXAMENES  
PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Calidad en las Organizaciones ( Empresas e Instituciones ) .

" Calidad Total en Instituciones Educativas " .

que presenta el pasante: Carlos Alberto Hernández Hernández .

con número de cuenta: 8611931-3 para obtener el título de :

Ingeniero Mecánico Electricista .

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 10 de Enero de 2005 .

MODULO	PROFESOR	FIRMA
I	Ing. José Juan Contreras Espinosa .	
II	Ing. Emiliano Fones Espinoza .	
III	Ing. Juan de la Cruz Hernández Zamudio .	

# **CALIDAD TOTAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Dedico este trabajo:

A mis padres Sra. María Alberta  
y Sr. José Ascensión, por su  
guía y apoyo constantes;

A mis hermanos José Luis  
y Francisco Javier, por el  
ejemplo que me han dado;

Y a las Instituciones, así como  
a todos y cada uno de los profesores,  
que contribuyeron en mi formación  
profesional.

A todos ellos ¡ Gracias ¡.

---

# ÍNDICE

---

<b>PRÓLOGO</b> .....	VI
<b>OBJETIVO</b> .....	VII
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	VIII
<b>CAPITULO 1. ALTO DESEMPEÑO, CALIDAD Y CALIDAD TOTAL.</b>	
1.1.Aspectos generales.....	2
1.2.El Alto Desempeño.....	3
1.2.1. Definición.....	3
1.2.2. Elementos del Alto Desempeño.....	5
1.2.3. Principios.....	6
1.3. Calidad y Calidad Total.....	7
1.3.1. Historia.....	7
1.3.2. Principales exponentes.....	10
1.3.3. Calidad.....	12
1.3.3.1. Definición.....	12
1.3.3.2. Importancia.....	12
1.3.4. Calidad Total.....	13
1.3.4.1. Definición.....	13
1.3.4.2. Tipos de Administración de la Calidad.....	14
1.3.4.3. Principios.....	15
1.3.4.4. Ventajas.....	15
1.3.4.5. Vigencia de la Calidad Total.....	16
1.3.4.6. Calidad Total en México.....	16
<b>CAPITULO 2. CALIDAD Y SERVICIOS EDUCATIVOS</b> .....	19
2.1. Generalidades.....	20
2.2. La experiencia educativa en los Estados Unidos.....	22
2.2.1. Panorama educativo.....	22
2.2.2. Enfoque de Deming en educación.....	24
2.2.3. Modelo educativo de Deming.....	25
2.3. Los servicios educativos en Europa.....	29
2.3.1. Panorama educativo.....	29
2.3.2. Modelo educativo de la EFQM.....	30

2.4. El caso de México.....	32
2.4.1. Modelo educativo y estadísticas nacionales..	32
2.4.2. Política educativa.....	36
2.4.3. Calidad de la educación en México.....	39

**CAPITULO 3. IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....**

3.1. El Plan de Calidad Total Institucional.....	45
3.1.1. Significado.....	46
3.1.2. Condiciones previas.....	47
3.1.3. Requisitos del desarrollo del Proyecto.....	48
3.2. Fases de Realización.....	50
3.2.1. Acuñación del Compromiso.....	53
3.2.1.1. Justificación del Proyecto.....	53
3.2.1.2. Asunción del compromiso para realizarlo.....	55
3.2.2. Elaboración del Plan de Calidad.....	57
3.2.2.1. Modelo de Calidad Institucional.....	58
3.2.2.2. Atribución de Responsabilidades.....	60
3.2.2.3. Misión Institucional.....	63
3.2.2.4. Trayectoria de Actuación.....	64
3.2.2.5. Diseño del Plan Estratégico.....	65
3.2.3. Gestión Estratégica del Plan.....	67
3.2.3.1. Constitución del Consejo de Dirección	68
3.2.3.2. Presentación y Difusión del Plan.....	69
3.2.3.3. Formación del Personal.....	69
3.2.3.4. Reconocimientos.....	70
3.2.3.5. Procedimientos de Mejora.....	71
3.2.3.6. Manual de Calidad.....	72
3.3. Evaluación del Plan.....	74
3.3.1. Evaluación Preactiva.....	75
3.3.2. Evaluación Interactiva.....	76
3.3.3. Evaluación Postactiva.....	78
3.3.4. Conclusiones y Propuesta Optimizadora.....	80

**CAPITULO 4. IMPLANTACIÓN DEL NUEVO MODELO DE INNOVACION Y CALIDAD DE LA SEP EN LAS ESCUELAS SECUNDARIAS TÉCNICAS.....**

4.1. El Modelo de Innovación y Calidad de la SEP.....	83
4.1.1. Aspectos generales.....	83
4.1.2. Criterios o Elementos.....	84
4.2. El Programa de Innovación y Calidad de la DGEST	90
4.2.1. Componentes.....	90
4.2.2. Modelo de Calidad.....	93

4.2.3. Adaptación a la Norma ISO 9001:2000.....	94
4.2.4. Despliegue.....	102
4.3. Una experiencia de Implantación: La Escuela Secundaria Técnica No. 70.....	105
4.3.1. Esfuerzos realizados para la Implantación.	105
4.3.2. Resultados parciales.....	107
4.3.3. Propuestas de mejora.....	109
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>113</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFÍA.....</b>	<b>114</b>

---

---

# PRÓLOGO

---

La educación y la calidad son dos temas complejos y extensos, sobre los cuales ya se ha escrito y se seguirá escribiendo, dada la importancia de cada uno por separado. En la sociedad contemporánea surge como una prioridad, ahora impostergable en un mundo regido por la globalización y la economía basada en el conocimiento, la necesidad de una reforma en los diversos sistemas de enseñanza. Por esta razón educación y calidad se vinculan para dar forma a un concepto de importancia estratégica en todo el orbe: la Calidad Educativa.

¿Cómo se puede elevar la Calidad de la Educación en México?. Probablemente este sea el reto más importante del país para los próximos años.

Actualmente la educación no puede ser concebida sin llevar implícita a la calidad. Las razones por las que se ha realizado este trabajo son las de verificar mediante una investigación documental lo que se ha hecho en el mundo y, particularmente en nuestro país, en materia de calidad educativa; así como la de sugerir el desarrollo de un plan de calidad institucional y la implantación de un sistema de gestión de la calidad en los centros educativos, como la alternativa más viable para mejorar la calidad de los mismos así como el rendimiento escolar.

Quiero dejar patente mi agradecimiento al Ing. Juan de la Cruz Hernández Zamudio por su valiosa guía en la elaboración de este trabajo; así como a los Ingenieros José Juan Contreras Espinosa, Emiliano Fones Espinosa y José Luz Hernández Castillo por la instrucción recibida en el Seminario "Calidad en las Organizaciones Empresas e Instituciones".

---

## **OBJETIVO**

---

Describir, en base a fundamentos objetivos, cómo se puede elevar la calidad de la educación en México, a través del Desarrollo de un Plan de Calidad y la Implantación de un Sistema de Calidad Total Educativa en las Instituciones que proporcionan servicios educativos; mismos que servirán como plataforma para orientarlas hacia la mejora continua y hacia la formación de un producto educativo con mayor valor agregado.

---

# INTRODUCCIÓN

---

¿Cómo se pueden elevar el rendimiento de los alumnos y la calidad en los servicios que prestan a nuestra sociedad las instituciones educativas del país? En general, ¿Cómo se pueden elevar la calidad en los servicios y el rendimiento de los alumnos en, prácticamente, cualquier centro educativo del mundo? Las preguntas anteriores constituyen el problema a tomar en cuenta en el presente escrito. El tema elegido es general: Calidad en la Educación. Sin embargo, como México arrastra muchos rezagos en este rubro y no tiene una teoría propia de calidad educativa, para responder ambas preguntas se ha tenido que recurrir al actual enfoque internacional que se tiene sobre calidad en la educación, mismo que es una aportación de los países más desarrollados (como Estados Unidos de Norteamérica, Japón y el conjunto de países que integran la Comunidad Económica Europea). Esto en realidad no constituye un problema porque el llamado "modelo educativo tradicional" (con ciertas discrepancias y variantes) permanece vigente en todo el mundo, incluido México; y es de todos conocido, que la política educativa de nuestro país se ve altamente influenciada por la política educativa de los países desarrollados, por lo que se adoptan y adaptan "modelos educativos" (la mayoría de estos modelos son variantes del modelo tradicional, que hacen énfasis en determinados aspectos del proceso educativo) y tendencias pedagógicas provenientes del extranjero. Más recientemente se han importado modelos de calidad educativa.

Una vez señalado lo anterior, las preguntas iniciales se fusionan como una sola: ¿Cómo se pueden elevar la calidad y el rendimiento de los alumnos, en una institución educativa? Contrariamente a lo que se piensa, esto no necesariamente significa un incremento en los costos de la educación. La respuesta a plantear constituye el contenido fundamental de esta tesis. Cabe señalar que no se trata de una propuesta, sino de un camino que constituye una verdadera alternativa y que lleva varios años de haber sido recorrido, por parte de muchas escuelas, institutos y universidades del llamado "primer mundo" con resultados muy positivos en la mayoría de los casos.

En lo que toca a nuestro país, en México los esfuerzos por elevar la calidad de la educación en todos los niveles y particularmente en el sector público, son todavía incipientes, por lo que resulta importante abordar el tema para todo aquel que esté interesado en la educación.

Antes de realizar un plan de mejora en un centro educativo, es necesario aclarar el "Qué" (es decir, definir el marco teórico) y el "Cómo" (establecer cómo deben hacerse las cosas, los tiempos, los pasos a seguir, las normas, etc.), cuestiones de relativa complejidad y extensión que serán planteadas aquí y cuyo desarrollo constituye el objeto de estudio para la mayor parte de este escrito. La teoría plasmada en este trabajo es una aportación de varios especialistas, a nivel internacional, en los rubros de la calidad y la educación. Siempre que se considera pertinente, se citan las fuentes de información respectivas. Aunque la investigación es teórica, la finalidad es eminente práctica: Cómo desarrollar un plan de calidad en una institución educativa, tomando en cuenta sus condiciones particulares, para implantar un sistema de gestión de la calidad que permita obtener un mayor rendimiento educativo. La investigación realizada no tiene fines analíticos ni predictivos, sino descriptivos. A pesar de ello, al final se presenta un caso práctico que puede ser sujeto de análisis.

En el capítulo uno se definen los conceptos de calidad y de calidad total como parte de una filosofía más amplia, de hecho todo un modo de vida, denominado con el nombre de alto desempeño.

En el capítulo dos se presenta en forma breve el pasado reciente y la situación actual de los sistemas educativos de los Estados Unidos y de Europa en su conjunto, así como un novedoso modelo educativo vigente en cada una de estas regiones geográficas; temas todos abordados desde el punto de vista de la calidad, mismos que servirán para ser tomados como marcos de referencia y comparación. Asimismo, en este capítulo se describe un panorama general de la educación en México, a manera de breve diagnóstico; y los esfuerzos más destacados realizados para elevar la calidad educativa en nuestro país.

En el capítulo tres se propone detalladamente la manera de implantar un Plan de Calidad Institucional en un centro educativo, como una forma probada y segura de elevar la calidad en el mismo y tomando cómo base la corriente de la Calidad Total. Para ello, se han tomado como fundamento las aportaciones sobre calidad educativa que hace

Samuel Gento, especialista en el tema, en su libro "Implantación de la calidad total en instituciones educativas".

Aunque el capítulo tres hace énfasis en el asentamiento de las bases, la implantación, y la evaluación de un Plan de Calidad Total (y del Sistema de Gestión de la Calidad que conlleva) para una institución educativa; es conveniente señalar que la instrumentación de cualquier otro plan de calidad en un centro educativo es muy similar y sigue los mismos pasos, con la única diferencia de que se debe dar prioridad a las ideas de la corriente de calidad elegida, o al modelo de calidad seleccionado para el diseño del Plan; por lo que este escrito puede servir como un guía inicial para cualquier Plan de Calidad que pretenda ser implementado en una escuela, sin importar su nivel, sector o contexto, así como para el establecimiento, o mejoramiento en su caso, del Sistema de Gestión de la Calidad en dicho centro escolar.

El capítulo cuatro aborda a un nuevo modelo nacional de calidad educativa, específicamente diseñado para cumplir con las normas ISO 9000 aplicables: El Modelo de Innovación y calidad de la SEP; y estudia un caso específico de implantación del modelo de calidad en un centro educativo: el despliegue del Programa de Innovación y Calidad de la DGEST, en la Escuela Secundaria Técnica No. 70, durante los ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004; sus resultados parciales, así como las recomendaciones o propuestas de mejora que podrían darse a los responsables de dicha institución.

Así pues, en el capítulo uno y en parte del capítulo dos (subcapítulo 2.1.) se define la base teórica del presente trabajo: Qué son el alto desempeño, la calidad, la calidad total, la educación y la calidad educativa, así como su importancia y características. Se profundiza en la corriente de la calidad total, debido a que ésta constituye el pilar del alto desempeño; además de que los Modelos Educativos de Calidad Total son los más importantes en la actualidad. En el resto del capítulo dos se presenta el estudio de la realidad: Cuál es el origen, desarrollo y situación actual de la calidad Educativa en los Estados Unidos, Europa y, primordialmente, en México. En el capítulo tres se da una propuesta concreta para mejorar la calidad en las instituciones educativas: la implantación de un Plan de Calidad Total y la constitución de un Sistema de Calidad Total educativa; es decir, se plantea cómo deben hacerse las cosas en materia de calidad educativa en las escuelas de nuestro país. Y, finalmente, en el capítulo cuatro se dice cómo se están haciendo las

cosas en nuestro país para mejorar la calidad en los centros educativos y se aborda un caso específico, con el fin de sugerir soluciones a las problemáticas encontradas en la práctica.

En el siglo XXI se requerirá gente instruida que continúe aprendiendo a lo largo de toda su vida. Cualquier sistema escolar que conduzca al fracaso a la mitad de la población estudiantil es ineficiente, caro y disfuncional.

Es cierto que no todos los alumnos son iguales y que no todas las naciones tienen los mismos recursos para invertir en educación; sin embargo, aunque algunos piensen que es difícil o casi imposible revertir los "vicios" de los sistemas educativos y las tendencias e inercias que producen un alto índice de reprobados y un bajo rendimiento escolar, es un hecho que el desarrollo de un plan de calidad así como la implantación de un sistema de gestión de la calidad en una institución educativa o en todo un sistema escolar, es capaz de mejorar los resultados de dicho centro educativo o de dicho sistema, siempre y cuando todos los implicados participen, en forma individual y también de manera conjunta, en los esfuerzos de mejora.

Aprender es el mejor secreto para el crecimiento económico y el desarrollo continuo de cualquier persona o de cualquier nación. Japón domina los mercados económicos del mundo porque es un país que privilegia a sus sistemas educativos y que invierte en ellos, al considerarlos como la base fundamental sobre la que se sustenta el progreso de su sociedad. México, particularmente su gobierno, debe entender que la educación, más que un gasto, es una inversión.

# **CAPÍTULO 1**

---

## **ALTO DESEMPEÑO, CALIDAD Y CALIDAD TOTAL**

---

## 1.1. ASPECTOS GENERALES

Sin lugar a dudas, las acciones de los individuos se sustentan en una filosofía, en una serie de ideas, pensamientos y reflexiones que les llevan a decidir su proceder en la escuela, en el trabajo, en la sociedad o en la vida. La forma de ser de las personas es propiciada, entre otros factores, por la educación y valores que reciben, por las experiencias propias y por el entorno cultural en el que se desenvuelven. Así pues, puede hablarse en general del perfil del mexicano, o bien, de su idiosincrasia. Desde el punto de vista productivo es común que, en el contexto internacional, se tenga al mexicano como un improvisado, desordenado, descuidado y mediocre; aún entre connacionales se tiene, en no pocas ocasiones, la percepción de que México es incapaz de competir en muchos rubros con otras naciones.

Por otra parte, se considera a Japón como un ejemplo a seguir. Esto se debe a que Japón pasó de ser una nación casi arrasada, al final de la segunda guerra mundial, a lo que es en nuestros días: una potencia económica, industrial y comercial. ¿A qué se debió el cambio?, fundamentalmente a que los productos japoneses fueron mejorando en las últimas décadas, hasta convertirse en productos altamente competitivos y con calidad de clase mundial. Ello fue posible debido a que la industria japonesa decidió adoptar una nueva filosofía:

“Lograr la completa satisfacción del cliente mediante productos de alta calidad y bajo precio”.<sup>1</sup>

Compárense pues, con los riesgos que ello conlleva y de manera breve, las formas de ser, pensar y actuar de los japoneses y de los mexicanos: mientras que los mexicanos parecen regirse por la “ley del mínimo esfuerzo” (que implica hacer sólo lo necesario para cumplir), la competencia a ultranza (que en muchas ocasiones provoca divisiones y perjudica a otros ) y por criterios de individualismo y beneficio personal; los japoneses, por su lado, se enorgullecen de su trabajo, de brindar su mejor esfuerzo, de trabajar en equipo y de buscar el bien de la sociedad a la que pertenecen. La buena fama de los japoneses se fundamenta, en gran medida, en los valores que ostentan, pues se sabe que para éste pueblo existe una mística de dedicación al trabajo tendiente a lograr la perfección. Baste citar lo que escribió al respecto Jeanes (1997), quien fuera director general de la división europea de

una empresa trasnacional, después de una visita a ese país:

“En Japón todos los procesos en las empresas están diseñados para producir resultados extraordinarios a partir de personas ordinarias”.<sup>2</sup>

El problema de nuestro país no solamente es de tipo cultural: desde hace muchos años, México parece “no llevar rumbo”, al menos desde los puntos de vista político, social y económico. Son el entorno político-económico mundial, y sus Inercias, quienes forjan el devenir de México, y ni qué decir de la excesiva dependencia económica y tecnológica del país hacia naciones desarrolladas, como los Estados Unidos. Son precisamente Japón y Estados Unidos los pioneros en el desarrollo y aplicación de los importantes conceptos de Alto desempeño, Calidad y Calidad Total que, entre otros, les han permitido ser vanguardia a nivel mundial y mantener su posición como líderes económicos y comerciales en todo el orbe. Es en éste marco de globalización económica y competencia internacional en el que México se encuentra inmerso, por lo que resulta imprescindible para la competitividad de nuestro país la asimilación, adaptación y aplicación de las filosofías del alto desempeño, de calidad y de calidad total, mismas que se abordan a continuación.

## **1.2. EL ALTO DESEMPEÑO**

### **1.2.1. DEFINICIÓN.**

La palabra alto hace alusión, para el propósito aquí argumentado, a lo que es superior o excelente. Asimismo, desempeñar significa: “Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio... actuar, trabajar, dedicarse a una actividad satisfactoriamente”.<sup>3</sup> Siguiendo este orden de ideas, una definición acorde con el alto desempeño es la siguiente:

El Alto Desempeño es una filosofía que involucra la convicción y las acciones encaminadas a lograr la misión de las empresas u organizaciones, y de las personas que en ellas laboran, teniendo como objetivo principal la superación de las normas y los estándares fijados así como de las expectativas de los adquirientes de un producto o de los usuarios de un servicio, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de

vida de las personas, los grupos y la sociedad en su conjunto.

El alto desempeño es una filosofía, una forma de vida cuyo compromiso puede tomarse de manera individual; o bien, desde un punto de vista organizacional o institucional. Intentar alcanzar el alto desempeño implica un esfuerzo deliberado y permanente por parte de las personas, las empresas y las instituciones, así como el establecimiento de ciertos criterios, métodos o sistemas, que permitan el logro de los objetivos planteados. Sin embargo, los resultados son, por demás, favorables: las personas logran desempeñarse con efectividad en su trabajo o en su profesión y las empresas o instituciones logran ofrecer productos o servicios de máxima calidad, a los mejores precios, lo que asegura su competitividad.

A nivel organizacional o institucional, es pertinente hacer ciertas observaciones, que surgen de la definición del alto desempeño:

- a) La misión es una declaración explícita de los principios y objetivos que tiene la empresa, justifica y legitima la existencia misma de la organización y es, pues, su razón de ser.
- b) Los estándares y normas son atributos, cualitativos o cuantitativos, criterios y reglas que se establecen para garantizar el buen desempeño de un servicio o producto así como la completa satisfacción del cliente. Los estándares y normas tienen como objetivo el aseguramiento de la calidad para los productos y/o servicios en cuestión. Cuando se trata de un artículo manufacturado, es relativamente fácil establecer dichos estándares. En cambio, cuando se trata de un servicio, son las expectativas que los usuarios tienen en la índole del servicio a recibir, las que deben tomarse como estándares. El alto desempeño, por estar enfocado a la mejora continua, siempre busca la superación de dichos parámetros. Así mismo, las empresas u organizaciones definen sus propios estándares o niveles de exigencia.
- c) Los valores son una serie de principios de Comportamiento. Cada cultura, empresa y persona tienen una serie de comportamientos que se consideran útiles o valiosos. Para el caso de las organizaciones, existen una serie de valores que son aceptados.

Ejemplos de valores son: honradez, disciplina puntualidad, trabajo en equipo, etcétera. Así pues, en el concepto del alto desempeño, se deben cumplir las expectativas de los clientes siempre en concordancia con la misión y los valores de la empresa u organización, así como del país.

- d) Lograr la utilización óptima de los recursos disponibles es una prioridad. Las empresas y organizaciones, así como cada uno de sus miembros, tienen la responsabilidad social de cuidar al máximo los recursos que se ponen a su disposición, por ejemplo, las instalaciones, los recursos materiales y los recursos técnicos. Lograr los objetivos trazados con la mejor utilización de todos los recursos, es decir, sin desperdicios, es una de las metas del alto desempeño.
- e) Esta filosofía busca contribuir, en forma directa o indirecta, a elevar las condiciones de vida de la población en general, así como de los directamente implicados en la actividad productiva.

### **1.2.2. ELEMENTOS DEL ALTO DESEMPEÑO**

Las empresas e instituciones que han llevado a la práctica el Alto Desempeño, han logrado mejorar su competitividad en los mercados nacionales e internacionales, al ofrecer productos y/o servicios con calidad de clase mundial. A estas organizaciones exitosas se les conoce como organizaciones de alto desempeño. La competitividad alcanzada por dichas organizaciones, se sustenta principalmente en 4 elementos: la Calidad Total, los Sistemas Sociotécnicos, el Desarrollo Organizacional, y los Procesos de Comparación. Los tres primeros son tan amplios que pueden considerarse por sí mismos como Modelos de Administración y de Organización; en tanto que el último es una herramienta de administración que ha demostrado su utilidad.

- a) La Calidad Total es el elemento fundamental del alto desempeño y se considera por sí misma como una corriente o filosofía de la calidad. El concepto de la Calidad Total es muy importante para la administración de la calidad en las organizaciones; por lo que será considerado con mayor detalle en el subcapítulo 1.3. (véase la sección 1.3.4.).

- b) El Enfoque Sociotécnico es una filosofía que aborda a las organizaciones como si fuesen sistemas, es decir, como la interacción entre personas, grupos, equipos, materiales, procesos, infraestructura, máquinas e información; para la producción de bienes y/o servicios. El enfoque sociotécnico es una aplicación de la Teoría de Sistemas en las empresas e instituciones.
- c) El Desarrollo Organizacional es una teoría y filosofía que pone un especial interés y consideración en el factor humano y que busca la eficacia de las organizaciones y el desarrollo de los individuos en las mismas.
- d) Los Procesos de Comparación también son conocidos como Procesos de "Benchmarking ". Se trata de obtener información comparativa que permita a la organización aprender de otra, que es tomada como referencia. El benchmarking es un proceso sistemático y continuo que permite evaluar los productos, los servicios, los procesos de fabricación y los procedimientos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas; con el propósito de comparación, para realizar mejoras en la propia organización.

### 1.2.3. PRINCIPIOS

Los principios del Alto Desempeño son los siguientes:

- a) El alto desempeño no es un lema empleado sólo en los discursos.-

Es un compromiso de mejora constante fundamentado en las acciones, que se lleva a cabo cotidianamente, como un modo de vida.

- b) El alto desempeño no se logra de la noche a la mañana.-

La mejora constante de las personas, los procesos y las organizaciones requiere de un tiempo óptimo, es paulatina y progresiva. El aprendizaje debe ser continuo. La empresa u organización debe

mantener estándares y evaluar constantemente su actuación, con el fin de aprender de las ocasiones en las cuales se alcancen o no dichos estándares.

c) La evaluación de de la actuación (tanto en el ámbito institucional y grupal como individual) constituye una de las piedras angulares del logro del alto desempeño.-

Sin la evaluación del desempeño no se tendrían criterios para determinar los avances logrados, o bien, los retrocesos acumulados, por lo cual, no podrían corregirse estos últimos.

d) "Más vale prevenir que remediar".-

Se busca anticiparse a los hechos, innovar, visualizar problemas potenciales y establecer medidas para prevenirlos. Se requiere de una actitud preactiva en vez de una reactiva.

e) El alto desempeño es una tarea de equipo.-

Cada persona, departamento u organización requiere asociarse con otros para el avance hacia el alto desempeño. Todos los miembros, departamentos o unidades de una organización son interdependientes y deben estar comprometidos con las metas trazadas.

f) El alto desempeño se fundamenta en una serie de valores.-

Véase el inciso "c" de la sección 1.2.1.

### **1.3. CALIDAD Y CALIDAD TOTAL**

#### **1.3.1. HISTORIA**

- Se sabe que en la antigua Mesopotamia, también llamada Babilonia, ya que se tenían ciertas nociones sobre calidad, que incluían aspectos de calidad empleados en la construcción (código de Hammurabi).

- Durante la época de la revolución Industrial, los talleres artesanales se transformaron en fábricas de producción masiva. Es aquí donde surgen los primeros criterios de calidad industrial, basados en la inspección.
- A finales del siglo XIX, Frederick W. Taylor introdujo la Administración Científica en los Estados Unidos.
- A principios del siglo XX, Henry Ford incorporó la línea de ensamble en los procesos de producción de automóviles de su compañía.
- Walter Shewhart introdujo, en 1924, el Control Estadístico de la Calidad.
- En 1946 se fundan la Sociedad Americana para el Control de la Calidad (American Society for Quality Control, ASQC), en los estados Unidos; y la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (Union of Japanese Scientists and Engineers, JUSE), en el país nipón.
- En 1950, después de haber sido ignorado en los Estados Unidos, W. Edwards Deming viajó a Japón e impartió una serie de conferencias sobre el control estadístico de la calidad a los líderes de la industria en aquel país. Los japoneses aplicaron sus enseñanzas; y la calidad de sus productos, su productividad y su competitividad mejoraron notoriamente.
- Otro de los responsables del milagro japonés de la posguerra es Joseph Juran, quien hizo lo propio y viajó a Japón en 1954, para dar una conferencia a los altos directivos de las empresas, sobre la Administración de la Calidad en las Organizaciones. En el transcurso de los siguientes 20 años, Japón alcanzó mejoras masivas en la calidad, en tanto que la calidad de los productos estadounidenses se incrementó a una tasa mucho más lenta.
- En 1958 Kaoru Ishikawa visitó a A. V. Feigenbaum, en la planta de la General Electric de los Estados Unidos y le llamó la atención el Control de Calidad Total (Total Quality Control, TQC) implantado ahí; llevándolo consigo al Japón.

- Durante la década de 1960, por iniciativa de Ishikawa, los japoneses se interesaron en el modelo de Control de Calidad Total (TQC), lo adaptaron a su filosofía y lo tomaron como fundamento de su modelo conocido como Control de Calidad en Toda la Empresa (CWQC, por sus siglas en inglés). Así pues, la calidad total es la base sobre la cual se construyó y consolidó el imperio comercial japonés.
- En la década de 1970 comenzó la etapa de la calidad total, como una aportación de los japoneses. En los países desarrollados se inicia un movimiento a favor de la calidad en las industrias, se integra al consumidor, y se cambia de enfoque, haciendo responsables de la calidad a todos los integrantes de las organizaciones, y no sólo al departamento de producción.
- En la década de 1980 se dio una "revolución de la calidad" en la industria de los Estados Unidos, misma que surgió como una respuesta a los siguientes factores: la presión de los consumidores, el pensamiento administrativo obsoleto, los constantes cambios tecnológicos, y la pérdida de competitividad nacional. Los productos y servicios mejoraron y la calidad llegó a un nivel de importancia nunca antes visto en ese país.
- Para la década que inició en 1980 las empresas y organizaciones más importantes del mundo ya toman en cuenta a la calidad como una estrategia y como una prioridad. El Control de Calidad Total (TQC), se consolida como una importante corriente o filosofía de calidad. También se establece el imperativo de que la toma de decisiones y la participación de todos los miembros de una empresa u organización, deben estar respaldadas por la calidad.
- La década de 1990 planteó como un nuevo reto la internacionalización de la economía y el establecimiento de una nueva competencia, sin precedentes, entre las empresas u organizaciones del orbe. Es la época de la cooperación entre las empresas y el estado, del empresario innovador, del gerente participativo y de las economías de mercado cimentadas en la calidad y la productividad. Fenómenos como la consolidación del mercado común europeo, la proliferación de tratados de libre comercio entre diversas naciones, el dominio de grandes sectores del comercio mundial por parte de las potencias económicas ( E.

U., Japón, Reino Unido, Francia, Alemania, Italia y Canadá), así como el despertar económico y comercial de China, plantean la necesidad de la calidad total para cualquier empresa que desee sobrevivir, mantenerse o consolidarse, en el intrincado mundo de la nueva competencia.

- El siglo XXI señala el camino de la calidad como única opción viable para las organizaciones; sin importar que éstas sean empresas manufactureras o de servicios, pequeñas o grandes, locales o internacionales, instituciones públicas o privadas, etcétera. Queda claro que sólo permanecerán aquellas que ofrezcan productos y/o servicios de la mejor calidad y al mejor precio.

### **1.3.2. PRINCIPALES EXPONENTES**

En el movimiento mundial a favor de la calidad, existen diversas corrientes de calidad, influenciadas por los grandes filósofos de la calidad, a menudo también llamados los "gurús de la administración" en la revolución de la calidad. Entre los diversos enfoques se tienen las aportaciones de Deming sobre el control estadístico de procesos; el control de calidad total de Feigenbaum; la "trilogía de la calidad" de Juran; los círculos de calidad de Ishikawa y la filosofía de la calidad de Crosby. Cada autor aportó diversas técnicas y herramientas, que al ser adoptadas por las organizaciones, según convenga a sus necesidades, pueden proporcionar los elementos para integrar un sistema de calidad completo. A continuación se exponen, en síntesis, las ideas más importantes de Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum e Ishikawa, quienes son reconocidos como los líderes internacionales vinculados al movimiento en pro de la calidad, particularmente en lo que respecta al enfoque de la calidad total.

- La filosofía de W. Edwards Deming se basa en mejorar los productos y servicios al reducir la incertidumbre y las variaciones, mediante técnicas de control estadístico. Él propone un cambio cultural radical en las organizaciones, cambio que está expresado en sus famosos "14 puntos" para la administración de la calidad en las empresas.
- Para Joseph Juran, la calidad se define como "la adecuabilidad para el uso", lo que involucra el buen rendimiento del producto y

la libertad de deficiencias en el mismo. Su filosofía otorga una gran importancia a la Administración de la Calidad y, por tanto, a los altos directivos de las empresas. Para él, la planeación, el control y la mejora de la calidad son la base para el aseguramiento de la calidad en las organizaciones.

- Philip Crosby es conocido por su concepto de "cero defectos" (zero Defects, ZD). Para éste autor, la calidad es cumplir especificaciones. Asimismo, él considera que la productividad se basa en la prevención de errores, cero defectos y en hacer las cosas bien desde la primera vez.
- A. V. Feigenbaum es mejor conocido en Estados Unidos por haber inventado la frase Control de Calidad Total (Total Quality Control, TQC). Su libro "Total Quality Control" se publicó por primera vez en 1951 con el título "Quality Control: Principles, Practice, and Administration". Los conceptos abordados ahí son la base de una corriente de calidad importante: La Calidad Total. Feigenbaum no sólo concebía la calidad como una herramienta estratégica empresarial, sino que fue un visionario que promovió la participación de todos los empleados en las actividades de mejoramiento de la calidad, en una organización. También observó que la calidad de productos y servicios estaba influida directamente por 9 factores: mercados, dinero, administración, personas, motivación, materiales, máquinas y mecanización, métodos modernos de información, y requisitos crecientes en los productos; lo que él llamaba "las 9 M's", por sus iniciales en inglés.
- Las aportaciones de Kaoru Ishikawa al movimiento de calidad japonés son: haber promovido un procedimiento de Control de Calidad en Toda la Empresa (el CWQC, por sus siglas en inglés); haber creado el concepto de los "círculos de calidad", fomentando el uso de pequeños equipos de empleados en las compañías; y el uso de herramientas de solución de problemas para las mejoras a la calidad.

### **1.3.3. CALIDAD**

#### **1.3.3.1 Definición**

- En México la definición de la Calidad es la siguiente: "grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos".<sup>4</sup> Entiéndase como característica a cualquier rasgo diferenciador y como requisito a cualquier necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.<sup>5</sup>
- En los Estados Unidos, el American National Standards Institute (ANSI) y el American Society for Quality (ASQ) han definido a la calidad como: "la totalidad de las características y especificaciones de un producto o servicio que tienen importancia en relación con su capacidad de satisfacer ciertas necesidades dadas".<sup>6</sup>
- En la actualidad, para muchas de las empresas, la calidad es: "cumplir o exceder las expectativas de los clientes".<sup>7</sup>

#### **1.3.3.2. Importancia**

La importancia de la calidad radica en que los productos y los servicios que la ofrecen, se venden en mayor cantidad y con mayor facilidad, que aquellos productos y servicios de un precio similar y menores atributos; por lo que se generan grandes utilidades para las empresas e instituciones privadas que ofertan los productos y servicios de mejor calidad en su género. Además, al satisfacerse las necesidades de los clientes y al cumplir o exceder sus expectativas, las organizaciones aumentan su prestigio, lo que asegura su competitividad y su permanencia en el mercado, mientras sus productos y/o servicios se mantengan como líderes en calidad y en ventas.

### **1.3.4. CALIDAD TOTAL**

#### **1.3.4.1. Definición**

La calidad no sólo es una disciplina técnica, sino también administrativa, por lo que incluye a todas las unidades de la empresa (diseño, mercadotecnia, manufactura, administración de recursos humanos, relaciones con proveedores, etcétera). Conforme las empresas llegaron a reconocer el extenso alcance de la calidad, apareció y continuó enriqueciéndose el concepto de la Calidad Total (TQ). La Calidad Total es:

- “Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios que permitan la satisfacción del cliente”. (A. V. Feigenbaum).<sup>8</sup>
- “Un conjunto de principios y de métodos organizados como parte de una estrategia integral que pretende movilizar toda la organización para una mejor satisfacción de las expectativas del cliente a un menor costo”. (A. Bernillón, O. Cerutti).<sup>9</sup>
- “El esfuerzo inconmovible, en continua mejora por todos en una organización, a fin de comprender, cumplir y exceder las expectativas de los clientes”. (Procter and Gamble).<sup>10</sup>
- “La Calidad Total (TQ) es un sistema de administración enfocado a las personas, que se dirige a un continuo aumento de la satisfacción del cliente, a un costo real siempre menor. La calidad total es un procedimiento de todo el sistema (no de un área o programa por separado) y forma parte integral de una estrategia de alto nivel; funciona horizontalmente... involucrando a todos los empleados... proveedores y clientela...”

Los cimientos de la calidad total son filosóficos; el método es científico. La calidad total incluye sistemas, métodos y herramientas... está anclada sobre valores que resaltan la dignidad del individuo y la fuerza de una acción comunitaria”.<sup>11</sup>

Así pues, la Calidad Total es una forma de ser orientada a la mejora continua de los productos o servicios, sistemas y procesos de una organización, con el propósito de exceder los requisitos implícitos y explícitos de los clientes.

#### **1.3.4.2. Tipos de Administración de la Calidad**

Históricamente se tienen dos enfoques de administración de la calidad:

- a) En la Administración General (o Tradicional) de la Calidad, la ausencia de defectos define a la calidad; la calidad es el cumplimiento de especificaciones y estándares internos y básicamente se refiere al producto, otorgando una gran responsabilidad al departamento de producción. No se tomaban en cuenta las necesidades de los clientes externos e internos; los gerentes y especialistas controlaban y dirigían los sistemas de producción; a los trabajadores se les decía lo que tenían que hacer y cómo hacerlo, y pocas veces se les pedía su opinión. El trabajo en equipo era virtualmente inexistente. Una cierta cantidad de desperdicio y error era aceptable, y se controlaba mediante inspección posterior a la producción. No se necesitaba la innovación; las mejoras en la calidad generalmente resultaban de los nuevos descubrimientos tecnológicos.
- b) En la Administración de la Calidad Total (Total Quality Management, TQM) se toma como base la filosofía de la Calidad Total (TQ), cuyo antecedente principal es el Control de la Calidad Total (TQC) planteado por Feigenbaum desde los años 50. La Administración de la Calidad Total, TQM, es un modelo administrativo que involucra a la organización como un sistema y al esfuerzo de todos los departamentos y de todo el personal, para lograr la satisfacción del cliente. En la calidad total, la calidad se define en un sentido positivo, como productos y/o servicios que sobrepasan las necesidades y expectativas de los clientes, y la innovación es necesaria; por lo que en la Administración de la Calidad Total, las prioridades de las organizaciones son: identificar en forma continua las necesidades y expectativas de los clientes (enfoque al cliente), incorporar la calidad en los procesos de trabajo aprovechando los

conocimientos y la experiencia de su personal (participación y trabajo en equipo), y mejorar continuamente cada una de las facetas de la organización (mejora y aprendizaje continuos).

#### **1.3.4.3. Principios de la Calidad Total**

Los principios de la calidad total son:

- a) Orientación al cliente.
- b) Liderazgo de la alta dirección.
- c) Establecimiento de los objetivos de la calidad
- d) Capacitación y adiestramiento para la calidad.
- e) Proporcionar los elementos para la obtención de la calidad, como métodos, procedimientos, herramientas, normas, maquinaria, etcétera.
- f) Trabajo en equipo.
- g) Agradable ambiente de trabajo.
- h) Respeto a la dignidad del ser humano.
- i) Convertir a los proveedores en parte del sistema.
- j) Prevención de errores.
- k) Mejora continua.

#### **1.3.4.4. Ventajas de la Calidad Total**

Los beneficios que las organizaciones obtienen con la calidad total son:

- a) Uso eficiente de los recursos.
- b) Reducción de costos.
- c) Reducción de desperdicios.
- d) Reducción de pérdidas.
- e) Mejor participación de los trabajadores.
- f) Disminución de errores.
- g) Mejoramiento de los procesos.
- h) Incremento de la producción.
- i) Reducción de retrasos.
- j) Mayor penetración y permanencia en el mercado.
- k) Lealtad del consumidor.

- l) Mayor prestigio.
- m) Aumento de la satisfacción del usuario.
- n) Incremento del número de clientes.

#### **1.3.4.5. Vigencia de la Calidad Total**

Al día de hoy, muchos profesionales de organizaciones que pretenden alcanzar el alto desempeño, o que lo han conseguido y quieren mantener su ventaja competitiva, han adoptado y asimilado los principios de la calidad total dentro de la administración de sus organizaciones, sin manejar el término como tal, pues el concepto de la calidad total ya no se considera como algo nuevo o diferente. El hecho de hablar de "calidad" y no de "calidad total" no significa que la administración de la calidad total esté pasando de moda, sino que los principios de la calidad total se han incorporado íntegramente a los sistemas de administración de la calidad modernos, también llamados sistemas de gestión de la calidad.

La calidad total contribuye con su enfoque en muchas empresas y organizaciones del mundo. En los Estados Unidos, los principios de la calidad total son empleados por empresas de alto desempeño, tales como AT&T, Saturn Corporation (Subsidiaria de General Motors) y Texas Instruments. La calidad total también ha influenciado enormemente a los Modelos de Excelencia de varios países y a normas internacionales de calidad, específicamente a la norma ISO 9000 :2000, pues aunque la norma no habla de "calidad total" sino de "calidad", ésta toma como base a ocho principios de gestión de la calidad, entre los cuales se encuentran los principios básicos de la calidad total (enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, mejora continua y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor).

#### **1.3.4.6. Calidad Total en México**

En los Estados Unidos la calidad total es una corriente de calidad cuya elección depende de cada empresa u organización; algunas organizaciones la toman, otras lo hacen parcialmente, y otras la rechazan, dependiendo de las necesidades y experiencias de cada una.

Sin embargo, debido a que las normas internacionales ISO 9000 se basan en los principios de la calidad total, ésta filosofía ha venido adquiriendo una importancia cada vez mayor en aquél país. Por otra parte, en México ocurre algo similar: la calidad total es un concepto relativamente nuevo que ha influido, y lo sigue haciendo, a los sectores público y privado del país. En el sector privado, organizaciones importantes aplican los principios de la calidad total y del alto desempeño en sus sistemas de gestión de la calidad; algunas de estas empresas son: Hylsa, Ford y Cemex. Asimismo, la calidad total influye, implícitamente, a todas las empresas exportadoras del país que cumplen con las normas ISO 9000. En el sector público, ésta corriente es fundamental, puesto que el gobierno federal ha tomado un modelo de calidad total que sirve como base para regir los criterios de calidad de todas las dependencias federales del país. Este modelo se conoce como el Modelo de Calidad INTRAGOB.

---

1; 2. Arias Galicia, Fernando y Víctor Heredia Espinoza; "Administración de Recursos Humanos: para el Alto Desempeño"; Trillas, México, 1999; p. 131.

3. Arias; obra citada; p. 132.

4; 5. COTENNSISCAL; "Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y vocabulario" (Norma ISO 9000:2000 COPANT/ISO 9000-2000 NMX-CC-9000-IMNC-2000);IMNC, México, 2001; p. 12.

6; 7. Evans, James R. y William M. Lindsay; "Administración y Control de la Calidad"; Internatinal Thomson Editores, México, 2000; p.15.

8; 9. Arias; ob. Cit.; p. 168.

10; 11. Evans; ob. Cit.; p. 118.

## **CAPÍTULO 2**

---

### **CALIDAD Y SERVICIOS EDUCATIVOS**

---

## 2.1. GENERALIDADES

Para ahondar en el tema de calidad en los servicios educativos de algunos países como Estados Unidos y México, se hace necesario definir los siguientes conceptos:

- a) Un servicio es "un acto social que ocurre en contacto directo entre el cliente y los representantes de la empresa de servicio".<sup>1</sup>
- b) Las organizaciones de servicio son organizaciones no manufactureras dedicadas principalmente a proporcionar una amplia diversidad de servicios a personas, negocios, empresas, instituciones gubernamentales y a otras organizaciones. Este sector, conocido como el sector de servicios, o sector terciario, ocupa una parte importante en la economía de las naciones. Por ejemplo, en los Estados Unidos el 79.8% de los empleados no agrícolas trabajan en servicios; y en lo que respecta a México, el 53% de la fuerza de trabajo pertenece al sector servicios, el 66% del Producto Interno Bruto (PIB) proviene de este sector y aproximadamente el 70% del total de alumnos matriculados en el sistema de enseñanza superior están cursando carreras asociadas con el sector terciario de la economía. De ahí la importancia de este tipo de organizaciones.

Los servicios principales que ofrecen este tipo de organizaciones son: comercio, comunicaciones, construcción, educación, finanzas, hoteles y moteles, infraestructura, inmobiliarias, personales, profesionales, públicos, religiosos, reparaciones, recreativos, restaurantes, salud, transporte, entre otros.

Con la apertura comercial a nivel mundial que ha dado lugar a partir de la década de 1990, las organizaciones de servicio se han enfrentado más que nunca a una agresiva competencia extranjera, motivo por el cual han tenido que realizar grandes esfuerzos orientados a mejorar la calidad de los servicios que proporcionan, haciendo particular énfasis en el desempeño y comportamiento de sus empleados, así como en la rapidez de las transacciones de servicio.

- c) La educación se define como el proceso de enseñanza mediante el cual el alumno adquiere nuevos conocimientos, habilidades y capacidades. El aprendizaje es el resultado de la educación. La educación recibida en la escuela y reflejada en el aprendizaje, "es considerada como el instrumento mediante el cual el individuo se capacita para ocupar el lugar que le corresponde en la sociedad, al mismo tiempo que se considera como generadora de habilidades que le permiten al individuo realizar un trabajo productivo".<sup>2</sup>
- d) Los servicios educativos son aquellos que ofrecen los particulares, las instituciones y las organizaciones de servicios, dedicados a la educación; y se clasifican de acuerdo al tipo de institución (instituciones públicas e instituciones particulares) o al tipo de nivel de educación (guarderías, jardines de niños, escuelas primarias, escuelas secundarias, escuelas de computación e inglés, escuelas de bachillerato, preparatorias, normales, institutos, centros de estudios superiores, universidades tecnológicas y universidades).
- e) Una institución educativa es un conjunto de personas, recursos materiales y recursos financieros organizados para transformar a los seres humanos, a través de cierto proceso educativo, en individuos con nuevos conocimientos, habilidades y capacidades, mismos que les permiten una proyección social con mejores expectativas de desarrollo personal.
- f) Calidad educativa es, según el concepto tradicional, el grado de aprendizaje de un ser humano ante un programa. Esta definición se limita a la formación de seres humanos con la mejor calidad posible, de acuerdo al sistema educativo que los conforma; sin embargo, pasa por alto el perfil que el "consumidor" requiere, bien sean otras instituciones educativas o el mercado laboral del país en cuestión. El concepto moderno de calidad educativa la define como el grado en el que un ser humano satisface las necesidades del consumidor, lo que implica hacer bien a la primera vez las actividades necesarias, y cada vez mejor, por lo que el individuo se torna en útil con respecto al fin para el que

fue formado, es confiable, y aporta un beneficio tangible al consumidor.

## **2.2. LA EXPERIENCIA EDUCATIVA EN LOS ESTADOS UNIDOS**

### **2.2.1. PANORAMA EDUCATIVO**

Estados Unidos domina económica, política, militar, científica y tecnológicamente al mundo. Este país es la potencia número uno del planeta y ello está vinculado, indiscutiblemente, con la prioridad y los recursos que su gobierno otorga al rubro educativo, a la investigación científica y al desarrollo de nuevas tecnologías. Algunas de las estadísticas de años recientes que toman en cuenta a los Estados Unidos en torno a la educación y el desarrollo son las siguientes:<sup>3</sup>

- En 1995, el 81% de la población en el rango de edad de 20 a 24 años estaba cursando la educación superior.
- El gasto público per cápita en educación superior de Norte América (E. U. u Canadá) promedió 5996 dólares, en 1998.
- 80% de los alumnos que ingresan al nivel inicial de educación terminan la preparatoria (High school).
- En E. U. la proporción de su fuerza de trabajo con nula escolaridad es igual a cero; el 35.6% de la fuerza de trabajo tiene un nivel de escolaridad superior; y el promedio de escolaridad de su fuerza de trabajo es de 12.6 años.
- En el Informe sobre Competitividad del Foro Económico Mundial 2002-2003 (The Global Competitiveness Report), E. U. aparece como el país número 1, a nivel mundial, en los rubros de competitividad, de indicadores tecnológicos y de indicadores de patentes.
- En el 2003, para el caso de alumnos que aún no ingresaban a la universidad, E. U. tuvo un gasto promedio de 10 000 dólares anuales por alumno.

- Los países desarrollados, con los Estados Unidos en primer lugar, suman un total de 1 000 millones de habitantes (alrededor de una sexta parte de la población mundial); sin embargo poseen el 97% de las computadoras que se tienen en el planeta, cuentan con el 90% de los científicos e ingenieros del mundo, e invierten más de 220 mil millones de dólares al año en investigación y desarrollo científico.

En los Estados Unidos la demanda educativa ha sido cubierta por instituciones públicas y por instituciones particulares con suficiencia desde la década de 1960. Sin embargo, en esa década y en la década de 1970, el sistema educativo estadounidense, particularmente la educación pública, presentó una disminución en los aspectos cualitativos; hecho preocupante para el gobierno de aquel país, que tuvo como consecuencia la inclusión de criterios de calidad en la política educativa y la introducción de nuevos modelos educativos, desde la década de 1980. Debido a la persistencia de algunos problemas en la educación pública (por ejemplo, en el nivel básico de educación se presentan problemas de bajo rendimiento escolar, violencia y drogadicción en aquellos distritos escolares ubicados en zonas con bajo perfil socioeconómico. Además, se acusa al sistema de educación pública de ser antidemocrático, inequitativo, elitista y racista), durante la década de 1990 y hasta nuestros días, la población en general exige a su gobierno una reforma educativa de proporciones nacionales y a todos los niveles, misma que todavía queda pendiente. No obstante lo anterior, los Estados Unidos poseen uno de los sistemas educativos más sólidos del planeta y son solamente superados por Japón en este aspecto. Los norteamericanos poseen excelentes instituciones educativas de tipo particular a todos los niveles y cuentan con notables instituciones públicas de educación superior, prueba de ello es la enorme cantidad de estudiantes extranjeros que cursan estudios de nivel superior y de postgrado en el citado país.

En las siguientes secciones se presenta una propuesta revolucionaria de reforma del sistema educativo estadounidense, como una opción que busca privilegiar la calidad educativa.

### 2.2.2. ENFOQUE DE DEMING EN EDUCACIÓN

El pensamiento de Deming sobre la educación se encuentra en su libro de 1993, "The New Economics" y es excepcionalmente crítico y condenatorio. Su propuesta de reforma plantea un cambio radical en todos los sistemas escolares estadounidenses, para convertirlos en verdaderos "sitios de aprendizaje". Algunos de sus puntos de vista, que a la vez son compartidos por varios teóricos de la educación, son los siguientes:<sup>4</sup>

- Se debe eliminar la competencia: Deming ve a las escuelas como creadoras de formas de competencia. Para él la competencia es un mal en las organizaciones porque crea ganadores y perdedores, en forma artificial. Para el caso de las escuelas, los "perdedores" son los alumnos de bajo rendimiento.
- Se deben eliminar las calificaciones tradicionales (por letras o números): Deming se opone a las calificaciones porque destruyen la alegría de aprender por aprender. Le preocupa el hecho de que los alumnos se interesen más por tener o ganar "buenas calificaciones", que por recibir educación. Observa que, en la práctica escolar, la importancia de las calificaciones se ha exagerado a tal grado que, en muchas ocasiones, se han convertido en "el todo y el fin total de la educación", con lo que se corrompen los objetivos de la enseñanza. También le preocupa el hecho de que la causa común del fracaso de los alumnos sean las malas calificaciones y que las escuelas "legitimen" éste fracaso, haciendo responsable sólo al alumno, y no al sistema.

Por las razones anteriores, Deming no acepta práctica alguna en las escuelas que forme ganadores o perdedores, que sea competitiva y que destruya la cooperación entre alumnos o maestros. Estas prácticas incluyen a las calificaciones y evaluaciones tradicionales; a la clasificación de alumnos, maestros o escuelas por cualquier criterio; a las pruebas normalizadas y al llamado "agrupamiento por habilidades" (que canaliza a los alumnos a determinadas áreas de estudio, según sus "capacidades").

A cambio, Deming propone: una educación cooperativa; un aprendizaje cooperativo; el trabajo en equipo y una evaluación más completa y objetiva de los alumnos (lo que en la actualidad se conoce como la "evaluación de diagnóstico continua", un procedimiento de apreciación funcional, acorde con el plan de trabajo y el programa, que privilegia el aprendizaje activo del alumno, y que busca mejorar dicho aprendizaje así como discernir desventajas de aprendizaje específicas, mismas que serán tomadas como un "foco de mejoramiento". Esta valoración se efectúa en todo tiempo, puede ser formal o informal, e incluye el uso de herramientas y técnicas de "valoración no tradicional", tales como presentaciones o exposición de temas, "portafolios", libros de aprendizaje, biografías o diarios, exhibiciones del trabajo realizado por los alumnos, etcétera).

### **2.2.3. MODELO EDUCATIVO DE DEMING**

Es bien sabido que Deming estableció 14 puntos como un programa o secuencia de acciones a seguir, por parte de las empresas u organizaciones que deseen conseguir la excelencia en la calidad. Estos "14 puntos" son la esencia de su filosofía y pueden considerarse como un modelo de administración de la calidad. Una adaptación de éste modelo para su aplicación en instituciones educativas es la siguiente:<sup>5</sup>

1. **CREAR LA CONSTANCIA DEL PROPÓSITO PARA EL MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y EL SERVICIO:** El rendimiento y el éxito de los alumnos son el objetivo principal; la educación ha de lograr un producto de calidad y han de incluirse las especificaciones que permitan mediar el éxito. Todos y cada uno de los miembros de la institución (administradores, profesores, alumnos, padres) deben trabajar siempre para producir calidad.
2. **ADOPTAR UNA NUEVA FILOSOFÍA:** Pasar de un modelo de educación centrado en la escuela a otro centrado en el éxito del alumno.
3. **ABANDONAR LA DEPENDENCIA DE LA INSPECCIÓN PERMANENTE PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD:** Se privilegiará la auto evaluación de alumnos y profesores en base a parámetros objetivos.

4. **CESAR LA PRACTICA DE RECONOCER SÓLO EL RENDIMIENTO INDIVIDUAL DEL ESTUDIANTE EN CLASE** (basada en la aplicación de exámenes escritos y orales): También se reconocerán la comprensión global y el rendimiento generado con otros (o trabajo en equipo).
5. **MEJORAR CONSTANTEMENTE:** Mejorar en forma continua el sistema de enseñanza, el aprendizaje, la orientación educativa y los servicios de apoyo del centro educativo.
6. **ESTABLECER LA FORMACIÓN EN EL EJERCICIO:** Privilegiar la formación en la práctica, con tareas e investigaciones que contribuyan a mejorar las capacidades y la competencia de las personas, con un enfoque de auto desarrollo.
7. **INSTITUCIONALIZAR EL LIDERAZGO:** Sustituir los niveles jerárquicos de información y supervisión, por un liderazgo basado en la colaboración compartida.
8. **DESTERRAR EL MIEDO:** Los errores o fallos se tomarán como una oportunidad de aprendizaje y se trabajará para corregirlos, en lugar de señalar culpables; es decir, "aprender del error".
9. **VINCULACIÓN:** Romper barreras entre clases, niveles o grados, carreras o especialidades, centros educativos, departamentos y niveles de gestión. Establecer interrelaciones flexibles basadas en la comunicación multidireccional, el trabajo en equipo y la cooperación.
10. **ELIMINAR EXHORTACIONES Y OBJETIVOS NUMERICOS DE RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL,** que pueden ser la causa de divisionismos, competencia dentro de la institución y animadversión. Las causas de una posible baja de calidad han de atribuirse al sistema y considerarse, por tanto, más allá de la simple acción de los individuos.
11. **EXCLUIR CUOTAS O ESTÁNDARES Y ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS:** La capacitación y el aprendizaje de los alumnos son más importantes que el estricto cumplimiento del programa y que las evaluaciones tradicionales. Han de eliminarse las guías curriculares rígidas, inflexibles y arbitrarias.

12. **SATISFACCIÓN POR EL BUEN DESEMPEÑO:** "remover las barreras que impidan a los educadores, directivos, estudiantes y padres de alumnos, disfrutar de su legítimo derecho a estar satisfechos de su rendimiento y de su contribución al desarrollo de sí mismos y de los demás".
13. **FOMENTAR LA EDUCACIÓN Y LA AUTOSUPERACIÓN:** 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 EN EL SISTEMA DE TRANSFORMACIÓN PARA LA MEJORA:** Todos y cada uno de los miembros de la institución han de hacer su contribución y esfuerzo individual para lograr la misión y la mejora de la calidad en dicho centro.

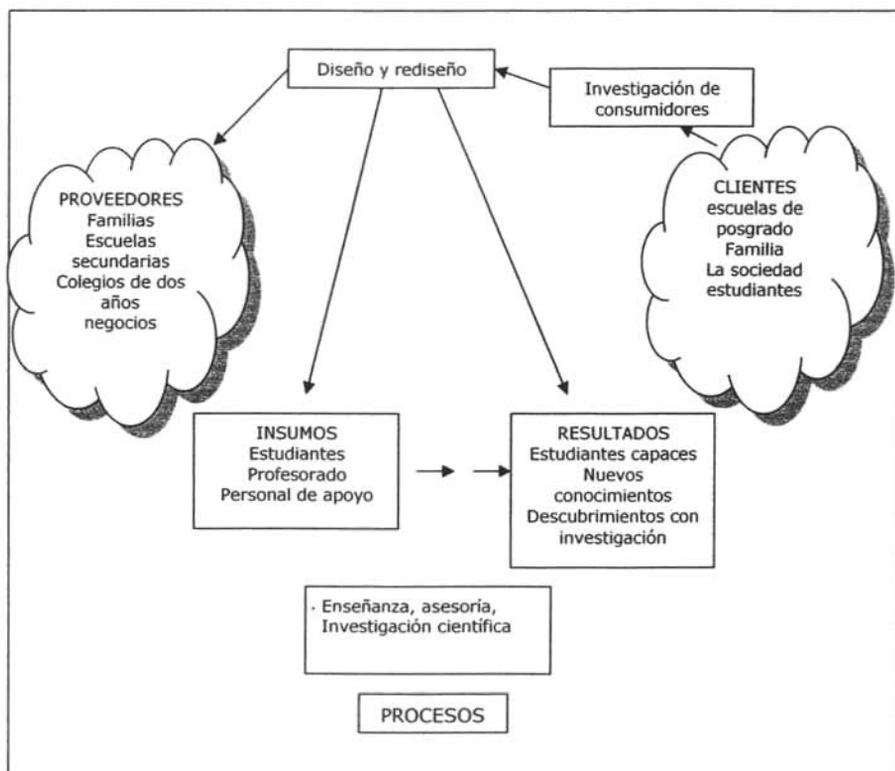


Figura 2.1.: Educación superior como un sistema de producción

La figura 2.1. Aplica el modelo de Deming al sistema de educación superior. Los proveedores son las familias, las escuelas secundarias, los colegios y las empresas. Los insumos del sistema están conformados por los estudiantes, el personal administrativo, el personal docente, el personal de apoyo, la infraestructura, los materiales y los equipos. Los procesos fundamentales son la enseñanza, la asesoría a los alumnos y la investigación científica. Los resultados incluyen a los estudiantes con nuevos conocimientos, habilidades y capacidades, así como a los nuevos descubrimientos en la investigación. Por su parte, los clientes son las escuelas de posgrado, la familia, otros estudiantes, los negocios, las empresas y la sociedad en general. Ahora bien, al igual que como lo hacen los sistemas de manufactura, es conveniente que los sistemas educativos efectúen investigaciones con sus clientes para su propia evaluación y mejora. Esto se puede hacer analizando los resultados de las evaluaciones de los alumnos y de los profesores e implementando encuestas entre los estudiantes, padres de familia, graduados y empresas que contratan a estos graduados, para valorar la satisfacción de los consumidores del producto de dichos sistemas educativos. Esta retroalimentación sirve de base para que las escuelas, los departamentos y los profesores puedan rediseñar currículum, mejorar los contenidos de los cursos que imparten así como mejorar los servicios que ofrecen.

En la práctica, el modelo de calidad de Deming para centros educativos comenzó a ser usado en la década de 1980, "primero en Estados Unidos de Norteamérica y, posteriormente, en el Reino Unido. 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 en grupos como individualmente".<sup>7</sup>

En los Estados Unidos, es el estado de Kentucky el que ha recibido con más agrado al modelo de Deming, tomando algunas de sus ideas como base para su reforma educativa: la calificación por letras está en proceso de ser eliminada en los grados iniciales, con el fin de reducir los fracasos escolares; y se están tomando en cuenta nuevas formas de evaluación, como aquellas que hacen énfasis en la solución de problemas en grupo (trabajo en equipo, cooperación y aprendizaje activo).

Otro ejemplo significativo es el del Mt. Edgecumbe High School, una escuela pública para internos ubicada en Sitka, Alaska. A iniciativa del profesor David Langford, se introdujeron las ideas de calidad de Deming y otros autores, con muy buenos resultados. Entre los cambios implementados destaca el hecho de que "la escuela discontinuó el sistema tradicional de notas o grados. En su lugar, los estudiantes utilizan técnicas estadísticas para llevar el control de su propio progreso. Ninguna tarea se considera terminada antes de que sea perfecta. La eliminación de notas ha tenido un efecto positivo".<sup>8</sup> También se han establecido procesos de mejora continua. Sin embargo, David Langford advierte que una transformación escolar de éste tipo no es una solución rápida, sino que lleva tiempo, esfuerzo generalizado y persistencia.

Ahora bien, aunque el modelo educativo de Deming hace aportaciones importantes; comparado con el modelo educativo tradicional (basado, a nivel internacional, en el duplo cátedra/examen), no parece estar destinado a sustituir a éste último, sino más bien a complementarlo. Se percibe pues, que las ideas de Deming son demasiado radicales para ser implementadas a gran escala; que la eliminación de grados, programas y evaluaciones tradicionales resulta en una gran dificultad, pues si no se toman los sustitutos adecuados ni el esfuerzo conjunto suficiente, los centros escolares podrían caer en lentitud y desorden; y que la madurez de la sociedad, particularmente de los alumnos de los niveles iniciales y de los niveles medios, es todavía incipiente; sobretodo si se trata de hacer responsables a los estudiantes de su propia educación y aprendizaje, bajo criterios de autoevaluación y autodesarrollo. Como se ha demostrado, es en los niveles superiores, donde el modelo Deming para la educación puede ser mejor incorporado.

### **2.3. LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN EUROPA**

#### **2.3.1. PANORAMA EDUCATIVO**

Durante dos décadas, a partir de 1960, la política educativa en Europa se caracterizó por sus afanes de llevar la escuela a toda la población infantil y juvenil sin excepciones. En la década de 1980, una vez alcanzadas las metas cuantitativas en los países europeos (y en el

resto de los países desarrollados), se inició una nueva etapa, preocupada en primer lugar por conseguir que las instituciones educativas se convirtieran en instrumentos realmente eficaces para preparar adecuadamente a los alumnos; es decir, surgió el aspecto cualitativo como prioridad en las escuelas. En la década de 1990 se continuó con esta tendencia y la calidad sustituyó a la cantidad en el lenguaje ordinario de las políticas educativas. Al día de hoy, las Instituciones escolares europeas, independientemente del sector en que se sitúen (público o privado), de su nivel, modalidad o estilo, se encuentran inmersas en un desafío cualitativo que tiene como meta lo que ellos llaman una "cultura de calidad institucional" y muchas de ellas (al igual que en los Estados Unidos y Japón ) han alcanzado niveles de excelencia. Esto se ha realizado con el fin de cubrir la necesidad que tiene la Comunidad Económica Europea de contar con una población altamente capacitada para responder a los retos que plantean el desarrollo científico y tecnológico, así como para poder competir en circunstancias similares con Estados Unidos y Japón. En cuanto a la integración europea, la educación también hace lo propio; así pues, la Comunidad Económica Europea sigue avanzando en el rubro educativo y está en proceso de establecer un espacio común de educación superior, en donde cada uno de los países que la conforman establecen una agencia de acreditación que se encarga de la comparación de los programas educativos para diversas especialidades de nivel superior, así como de la evaluación o acreditación de su calidad, y del reconocimiento de grados, para permitir, una vez otorgado dicho reconocimiento, el libre flujo de profesionales de un país a otro.

En la sección 2.3.2. se presenta un modelo educativo novedoso que busca elevar la calidad educativa de las instituciones europeas.

### **2.3.2. MODELO EDUCATIVO DE LA EFQM**

En Europa se impone el modelo educativo tradicional como la base de sus sistemas educativos. La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management, EFQM) ha lanzado su propio modelo de calidad institucional, el cual está fundamentado en la filosofía de la calidad total y puede ser adoptado por aquellas empresas que deseen mejorar su gestión de calidad. En 1997, este modelo, inicialmente concebido para los sistemas manufactureros, fue adaptado al ámbito educativo. A diferencia del

modelo educativo Deming (incompatible en muchos aspectos con los sistemas de enseñanza tradicional), el modelo educativo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad no plantea cambios radicales, es perfectamente compatible con el modelo educativo tradicional y tiene la ventaja de poder ser implementado rápidamente. A continuación se describe dicho modelo:<sup>9</sup>

1. **LIDERAZGO:** Líderes son todos aquellos que tienen alguna responsabilidad (a cualquier nivel). Su función es estimular, dirigir y reflejar la calidad total en la gestión, como el proceso fundamental del centro educativo para la mejora continua.
2. **POLÍTICA Y ESTRATEGIA:** Incluye el tratamiento de la misión, visión, valores, proyecto educativo y dirección estratégica. Los principios de la calidad total en la gestión debe utilizarse en la formulación, revisión y mejora de la política y estrategia.
3. **GESTIÓN DE PERSONAL:** La institución educativa debe actuar para mejorar las condiciones de su personal y hacer las diligencias pertinentes para la mejora continua del centro y del producto educativo.
4. **RECURSOS:** El centro educativo debe administrar, utilizar y conservar, con un enfoque de mejora continua, los recursos que posea, siempre en apoyo de la política y estrategia asumidas.
5. **PROCESOS:** Un proceso se define como el conjunto de actividades concatenadas que van añadiendo valor, y que sirven para lograr el producto educativo y los resultados del centro. Se deben identificar, gestionar y revisar todos los procesos o actividades del centro que generan valor agregado (estudiantes con nuevos conocimientos, habilidades y capacidades; nuevos descubrimientos, etcétera).
6. **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** "Se define el cliente como aquél que se beneficia directamente de las actividades del centro. Se entiende por cliente el alumno y su familia; también se consideran clientes las instituciones y las empresas en las que se integren los alumnos, así como el grupo social del que formen parte". La satisfacción del cliente se mide directamente (manifestación del propio cliente) o indirectamente (recuento de quejas, etcétera).

7. **SATISFACCIÓN DE PERSONAL:** "Se entiende por personal del centro cualquier persona empleada en el centro o por la organización de la que éste depende. La satisfacción de dicho personal se mide por dos formas: directa (a través de la manifestación de las propias personas) o indirecta (mediante datos que la ponen de relieve, como ausentismo, etcétera). "
8. **IMPACTO EN LA SOCIEDAD:** Este criterio hace alusión a los logros del centro educativo con respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad, y a su propio entorno; en todos aquellos aspectos que no estén relacionados con sus responsabilidades primarias, ni con sus obligaciones estatutarias.
9. **RESULTADOS DEL CENTRO.** "Se refieren a los que consigue el centro en relación a la política y estrategia, y con respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos los que tienen algún interés en los resultados de dicho centro. Se consideran resultados del centro todos los que tengan carácter educativo, de gestión o social- ya sean a corto, medio o largo plazo- que contribuyan al éxito del centro. Dichos resultados han de ser medibles de forma directa y deben derivarse de la ejecución de la política y estrategia y de los procesos críticos (que aportan valor añadido al éxito de la misión del centro o de la organización a la que pertenece)".

## **2.4. EL CASO DE MÉXICO**

### **2.4.1. MODELO EDUCATIVO Y ESTADÍSTICAS NACIONALES**

En México, el modelo educativo tradicional tiene pocas variantes. Sin importar el nivel de los centros educativos (básico, medio, o superior) ni el sector en el que se ubiquen (escuelas públicas o escuelas privadas), la mayoría de las instituciones fundamentan sus procesos de enseñanza-aprendizaje en los métodos tradicionales: profesores que deben cumplir con un determinado programa, en base al cual imparten su clase a los alumnos en el aula, y a quienes evalúan con pruebas tradicionales (exámenes escritos, la mayoría de las veces) una vez que se ha "cubierto" cierto segmento del programa para la materia en cuestión. Para la mayoría de las materias, con excepción de

aquellas de índole experimental o práctico (Laboratorios) y educación física o artística, las únicas herramientas con las que cuenta el personal docente para la impartición de su cátedra son: libros, el pizarrón, el borrador y el gis (o el "marcador"). Al día de hoy se hacen esfuerzos, tanto en escuelas públicas como privadas, por incrementar el uso pedagógico de nuevas tecnologías (el vídeo, la informática y la telecomunicación). Por ejemplo, el uso de instrumentos computarizados o de material audiovisual en la enseñanza, facilitan la comprensión y el aprendizaje de los alumnos. Sin embargo, la implementación de estas tecnologías eleva considerablemente los costos, por lo que en la mayoría de las escuelas, los principales recursos siguen siendo su infraestructura y el personal administrativo y docente con que cuentan, teniendo además, como herramientas básicas de la enseñanza, a los planes y programas de estudio.

Hasta el año 2000, la política educativa de México estaba más preocupada por la cantidad que por la calidad, es decir, por cumplir las metas de cobertura educativa (al menos en la educación básica), que por forjar criterios de calidad para los centros educativos. Más recientemente, y a partir del año 2002, la Secretaría de Educación Pública (SEP) se ha encargado de promover y aplicar, en todos los centros educativos que están a su cargo, un nuevo modelo que hace énfasis en la calidad educativa. Este modelo de calidad ha sido diseñado para complementar al modelo educativo tradicional que se emplea en la educación pública, y constituye el primer esfuerzo serio, a nivel nacional, que se está realizando para elevar la calidad educativa en las escuelas e instituciones que dependen directamente de la SEP. El modelo se conoce como el "Modelo de Innovación y Calidad", y se estudiará en el Capítulo 4.

En cuanto a las estadísticas relativas a educación, dos datos significativos para América Latina son los siguientes:<sup>10</sup>

- A la Educación Superior acceden 2 de cada 10 jóvenes en América Latina, frente a los 8 que lo hacen en los países desarrollados.
- El gasto público per cápita en educación superior de América Latina y el Caribe promedió apenas 937 dólares, en 1998. Esta es la región del planeta que menos invierte en educación superior.

Para el caso concreto de México, las estadísticas de años recientes muestran los siguientes datos con respecto a la educación y el desarrollo:<sup>11</sup>

- En el año de 1994, el 10.6% de la fuerza de trabajo tenía nula escolaridad; el 10.8% de la fuerza de trabajo tenía escolaridad superior; y la escolaridad promedio de toda la fuerza de trabajo era de 6.7 años.
- En 1999 la matrícula total de educación superior, que incluye las modalidades de enseñanza universitaria, tecnológica, normal y postgrados, registró 1 803 790 estudiantes, en ese mismo año, la cantidad de profesores universitarios fue de 192 406; y el número de instituciones del sistema de enseñanza superior pasó a contabilizar un total de 1250.
- A finales del año 2000 el Sistema de Enseñanza Superior (SES) atendía al 18% de la población de entre 20 y 24 años.
- En el año 2000, México dedicó a la investigación y desarrollo sólo el 0.36% del Producto Nacional Bruto.

Las estadísticas más recientes pertenecen al año 2003, y destacan las siguientes:

- La Encuesta Nacional de la Juventud 2000 (los resultados se difundieron en el 2003) obtuvo, mediante múltiples entrevistas a jóvenes mexicanos de entre los 15 y 29 años de edad, los siguientes datos en educación: el número de jóvenes en el país asciende a 33 millones; el 2.7% de los jóvenes no tienen ninguna instrucción escolar; el porcentaje de la población juvenil que está estudiando es del 46%; el porcentaje de jóvenes que han llegado a la secundaria es del 35.3%; el porcentaje de alumnos que dejan los estudios antes de cumplir los 20 años es del 88.8%, y los que han llegado al nivel profesional ocupan solamente el 10% de la población juvenil.
- Otros datos revelados por la Encuesta Nacional de la Juventud son los siguientes: 60% de los jóvenes abandona la escuela entre los 15 y los 19 años; el 20% de los jóvenes no estudia ni trabaja; el porcentaje de los que trabajan y no estudian es el 43%; y sólo se atiende a nivel superior al 22.5% de los jóvenes con edad para

ser parte de ese nivel (18 a 24 años). Así mismo, el 10% de jóvenes más pobres, tiene un promedio de 3.6 años de escolaridad; mientras que el 10% de jóvenes con mayores ingresos, alcanzó 13.3 años como promedio de escolaridad.

- El 58% de la población tiene estudios menores al tercer año de secundaria.
- En México, sólo el 6.9% de los estudiantes de 15 años o menos, evaluados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el año 2003, tienen un nivel de conocimientos sobresaliente; lo que significa que sólo el 7% de la población estudiantil de los niveles básicos presenta un buen rendimiento escolar.
- Sólo el 20% de los alumnos que ingresan al nivel primaria terminan la preparatoria.
- Para el caso de alumnos que aún no ingresan a la universidad, el país tiene un gasto promedio de 6300 dólares anuales por alumno.
- En el año 2003 el gasto federal en educación pública fue del orden del 4.12% del Producto Interno Bruto (PIB), y el gasto federal en educación superior representó el 0.63% del PIB. De hecho, la inversión en educación pública, en relación con el PIB, se ha mantenido durante los últimos 3 años (2001-2003) en alrededor del 4%; mientras que la inversión en educación superior prácticamente no se ha movido durante los últimos 10 años (1994-2003), quedando en oscilaciones cercanas al 0.6%.
- La matrícula en educación básica (primaria y secundaria) es de 4.3 millones de alumnos.
- Se tiene una matrícula en educación superior de 2.2 millones de alumnos. El 68% de los alumnos pertenece al sistema público de enseñanza superior y el restante 32% pertenece a instituciones particulares.
- De los 2.2 millones de estudiantes matriculados en educación superior, sólo el 6% estudia posgrado, es decir, 138 mil alumnos.

- En el informe sobre competitividad del Foro Económico Mundial 2002-2003 (The Global Competitiveness Report), México ocupa el lugar número 47 a nivel mundial, en el rubro de competitividad.
- En el año 2004, el nivel de preparación de la Población Económicamente Activa (PEA) es el siguiente: el 8% es analfabeta; el 36% tiene la primaria concluida; el 24% tiene estudios de secundaria; el 16% tiene estudios de bachillerato; el 2% cuenta con capacitación técnica; y sólo el 14% tiene carrera profesional.

#### **2.4.2. POLÍTICA EDUCATIVA**

En nuestro país se reconoce que se debe mejorar la Política Educativa. Esto se debe principalmente a los altos costos y a la baja calidad que implica el rubro educativo en México. Debido a que en nuestro país la educación básica es obligatoria, el gobierno se ha encargado de cubrir con suficiencia la demanda de educación en estos niveles (primaria y secundaria). Existe un sistema educativo a nivel nacional de escuelas primarias y secundarias, mismas que son responsabilidad de la Secretaría de Educación Pública (SEP), que presenta una buena cobertura de la demanda educativa; por lo que ahora la política educativa del gobierno se centra más en el logro de la calidad en la educación. Un ejemplo de esta política es el programa "Escuelas de Calidad" por medio del cual el gobierno se compromete a hacer llegar recursos e instrumentar proyectos que redunden en la mejora de los servicios educativos en todas las escuelas públicas del país, en estos niveles. En nuestros días, también se cuenta con muchas escuelas primarias y secundarias pertenecientes al sector privado, mismas que han surgido por las facilidades que el gobierno les ha dado.

Por otro lado, existen graves deficiencias tanto en la cobertura como en el grado de calidad, en los niveles medio-superior y superior del país.

En el nivel medio-superior los principales problemas para el interior de la República son la deserción, el bajo rendimiento escolar y la cobertura. En el área metropolitana existen suficientes centros educativos de nivel medio-superior para satisfacer la demanda y, sin embargo, en las escuelas públicas de este nivel el rendimiento escolar

es bajo y se tienen altos índices de deserción. Uno de los factores que propician dicha problemática es la canalización que se da a muchos de los alumnos, a escuelas o áreas de estudio que no son de su interés, y que es debida al proceso de selección que se efectúa en el momento en que los alumnos realizan su examen de ingreso al bachillerato. Sólo si el alumno obtiene una buena calificación en dicho examen, es mandado a la escuela y área de conocimientos que desea.

En el nivel superior, uno de los principales problemas es el financiamiento de la educación pública para este nivel. Actualmente se tiene un doble discurso al respecto:

Por una parte, las autoridades universitarias, profesores, investigadores y expertos en educación sostienen que para la política de hoy en México, no es opción preferencial la universidad pública, pues el gobierno está reduciendo los presupuestos para universidades estatales y federales así como los presupuestos a la investigación científica en educación superior; también se están poniendo límites a las nóminas de las universidades públicas y se está exigiendo que los demás recursos deben ser autogenerador. El propio Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, Juan Ramón de la Fuente, ha señalado que México enfrenta graves problemas en educación superior, pues sólo se ofrecen oportunidades de estudio en este nivel a 2 de cada 10 jóvenes; que el financiamiento de la universidad pública es un asunto complejo para los próximos años, que en México "se ha dejado a la deriva"; y que "el gobierno tiene la obligación de financiar la educación".<sup>12</sup> Otros son más radicales y afirman que en México actualmente se está dando una degradación de los sistemas educativos medio-superior y superior de carácter público. Para ellos el gobierno pretende, bajo un enfoque neoliberal, que sea el mismo mercado el principal orientador de la actividad educativa, por lo que ha establecido una política de reducción del gasto público en educación y ciencia, y a cuestionado a las instituciones de enseñanza superior por su bajo nivel educativo, insistiendo a la vez en la necesidad de la evaluación de este tipo de instituciones bajo criterios de calidad y productividad, condicionando el flujo de más recursos a los resultados de dicha evaluación.

Por otra parte, el gobierno federal ha publicado que está cumpliendo con su compromiso de fortalecer a las universidades públicas, para que continúen participando de manera estratégica en el desarrollo social, económico y cultural del país. Por citar una cifra, se

ha publicitado que "el gobierno federal incrementó en un 15%, en términos reales, el subsidio ordinario a estas instituciones en el periodo 2000-2003."<sup>13</sup>

Lo que es un hecho es que las estadísticas muestran que el gobierno ha mantenido constante el flujo de recursos a la educación pública superior durante los últimos 10 años, situándolo en alrededor de 0.6% del PIB (véase la sección 2.4.1.); sin embargo, como se tiene un significativo rezago en infraestructura y en cobertura de la demanda educativa para este nivel, es evidente que los recursos no son suficientes. Además, en el año 2004 el gobierno ha señalado que no tiene recursos para aumentar la matrícula que el sistema de educación pública a nivel superior ofrece. Con los problemas de financiamiento señalados, ahora más que nunca, es urgente la optimización de recursos y la búsqueda de vías de financiamiento alternas, si lo que se pretende es elevar la calidad educativa en el nivel superior.

Desde la década de 1990 se ha reconocido que los principales problemas de la educación superior en México son el bajo rendimiento, los altos costos y la escasez de recursos para su financiamiento. Sin embargo, es negativo que a la fecha el conflicto entre el gobierno y las universidades públicas aún no esté resuelto, pues eso va en detrimento de la educación superior y de la sociedad mexicana. Es cierto que las Universidades necesitan mayores recursos para financiarse, para mejorar su infraestructura y para incrementar la matrícula; pero también es cierto que las Universidades deben aumentar su eficiencia, optimizar sus recursos, elevar el rendimiento escolar y proporcionar certidumbre en cuanto a la calidad de sus egresados y de los servicios que ofrecen. En los próximos años, gobierno y universidades públicas, deberán encontrar un punto de equilibrio que sea congruente con los objetivos de nuestro país.

A principios del siglo XXI la tarea es impostergable: se requiere incrementar la calidad de la educación en México, a todos los niveles, y en instituciones tanto públicas como privadas. En consecuencia, el rendimiento escolar deberá elevarse y los egresados serán más competitivos.

### 2.4.3. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO

Según una encuesta televisiva, en México, el 71% de la población no está de acuerdo con la calidad de los servicios educativos.<sup>14</sup> Este hecho ha sido reconocido por las propias autoridades educativas del país: el secretario de educación pública, Reyes Tamez Guerra ha afirmado que "México aún no cuenta con calidad en la educación y el reto principal es la actualización de los planes de estudio y el aumento de la cobertura".<sup>15</sup> La declaración del funcionario simplifica la actual problemática educativa del país, tanto en el aspecto cualitativo (hace falta elevar la calidad en todos los niveles educativos), como en el aspecto cuantitativo (se necesita ampliar la oferta educativa pública en los niveles medio-superior y superior).

A continuación se presentan algunos de los esfuerzos más destacados que se han implementado, y que continúan en operación, para combatir el rezago educativo y tratar de elevar la calidad de la educación el país:

a) En México la educación básica abarca los niveles Primaria y Secundaria, y es obligatoria. A pesar de ello, el rezago educativo en el país es muy grande. Para entender la gravedad del problema se citan algunas cifras:

- 5.9 millones de personas son analfabetas, es decir, no saben leer ni escribir<sup>16</sup>
- El primer lugar en población analfabeta lo ocupa el Estado de Chiapas, con 563 mil ciudadanos (20% de la población del Estado).<sup>17</sup>
- Aunque el Distrito Federal es la entidad con el menor nivel de analfabetas, 184 mil personas tienen esta desventaja (3% de la población).<sup>18</sup>
- Tan sólo en el Distrito Federal, 2 157 000 adultos (32% de la población) no han concluido su educación secundaria.<sup>19</sup>

Para atender a la población adulta que no ha cursado o no ha concluido la primaria y secundaria, así como para efectuar funciones de alfabetización, existe un organismo dependiente de la Secretaría de Educación Pública (SEP): El Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA). El INEA tiene una cobertura a nivel nacional y es el sistema abierto oficial para acreditar el nivel de educación básica; sistema que se basa en el establecimiento de grupos de personas (círculos de estudio), a las que se les facilitan materiales didácticos y el apoyo de asesores.

b) El 8 de Agosto 2002 se firmó, en el Museo Nacional de Antropología e Historia, el "Compromiso Social por la Calidad de la Educación", proyecto que pretende elevar la calidad de la educación en México y que es acorde con lo establecido en el Plan Nacional de Educación 2001-2006. El testigo de honor de este acto fue el presidente Vicente Fox, quien afirmó que "la columna vertebral de los esfuerzos en materia social de este gobierno es la educación".<sup>20</sup> Así mismo, el presidente se comprometió con una educación pública, laica, gratuita y de calidad para todos los mexicanos, y anunció la creación del Instituto Nacional de Evaluación Educativa, un instituto de evaluación ciudadano que actúa en forma independiente y que se encarga de evaluar mensualmente la calidad de la educación básica en el país.

El Compromiso Social por la Calidad de la Educación es un acuerdo impulsado por la SEP, que compromete al gobierno, a los Estados, al poder legislativo, a la misma SEP, al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), a las Instituciones de Educación Superior, a diversas asociaciones de padres de familia, a los empresarios que deseen apoyar el financiamiento de la educación pública, y a la sociedad en general, a trabajar para mejorar los servicios educativos en México así como a desarrollar un sistema educativo perfectamente articulado con el aparato productivo y la sociedad. Algunos de los rubros más importantes de este acuerdo son los siguientes: se busca una mejor educación para los niños y los jóvenes de México; se reconoce que se ha cumplido con la meta de cobertura (en el nivel básico), pero no con la calidad educativa; se pretende garantizar una educación pública de equidad, pues se reconoce que la calidad de la educación privada ha superado a la calidad de la educación pública en varios sectores; se busca privilegiar la formación técnico-científica; el SNTE firmó el "Acuerdo nacional para la modernización de la educación", el cual es un compromiso del profesorado para su capacitación y actualización permanente; y en

materia de educación básica se busca una escuela democrática e integral, enseñar al alumnado a saber tomar decisiones, introducir nuevos métodos pedagógicos, revalorar la materia de Español, mejorar la enseñanza del Inglés, e introducir nuevas materias (como Computación). El proyecto se puso en marcha durante el ciclo escolar 2002-2003 y es apoyado por el Modelo de Calidad que se abordará en el Capítulo 4.

c) En cuanto a la educación superior, en nuestro país, el Sistema de Enseñanza Superior (SES) abarca a instituciones de formación en los niveles de profesional técnico, licenciatura y posgrado, tanto públicas como privadas; así como a los centros e institutos de investigación. Las principales modalidades del SES son la educación tecnológica, impartida en universidades e institutos tecnológicos; la educación universitaria; y la enseñanza normal, orientada a la formación del magisterio de educación básica.

En la década de 1990 tomó lugar, se afianzó y generalizó la práctica de la evaluación institucional. Diferentes procesos de evaluación se han instituido en las universidades e institutos de educación superior. A este respecto, pueden mencionarse la evaluación de programas que realizan los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES); los exámenes de ingreso al bachillerato, licenciatura y posgrado, así como los de egreso de licenciatura, que lleva a cabo el Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL); las evaluaciones del Consejo Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONACyT) sobre proyectos de investigación y programas de posgrado; así como los múltiples procesos de evaluación de estudiantes, académicos, y programas, realizados por las instituciones en lo particular. Todo ello con el fin de evaluar o verificar la calidad educativa.

En lo que respecta a la estrategia para incrementar la calidad educativa, al día de hoy, las universidades se están dando cuenta que el nivel de educación que tradicionalmente han suministrado a sus estudiantes, no se está correspondiendo con las necesidades de la sociedad en su conjunto, pues las nuevas tecnologías, mismas que son base esencial para la competitividad y eficiencia en los procesos productivos, demandan conocimientos y competencias cada vez más avanzados y especializados, por parte de los recursos humanos. Así, el desarrollo de capital humano se torna en el objetivo principal de las Universidades, quienes deberán incrementar sus actividades de forma-

ción, capacitación y actualización de profesionales.

Actualmente Se pretende concretar la "Cultura de la Evaluación" que dio inicio en la década de 1990 como parte de la reforma de las universidades e instituciones públicas de educación superior, abarcando ahora a todo el Sistema de Enseñanza Superior del país. Para ello se tiene el propósito, todavía no materializado, de establecer estándares académicos exigibles tanto a las universidades públicas como a las particulares, y tanto al subsistema universitario como al tecnológico y las normales. Es decir, se buscará normar estándares mínimos, como criterios únicos de exigencia basados en calidad, mismos que deberán cubrir todas las instituciones que pretendan ofrecer servicios educativos a nivel superior. Mientras lo anterior ocurre, varias universidades e institutos de educación superior han optado por la verificación de su nivel de calidad, mediante la certificación otorgada por organismos acreditadores externos; por ejemplo: a nivel público, el Instituto Politécnico Nacional (IPN) cuenta con 33 programas certificados por organismos reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, motivo por el cual se le reconoce como la institución de educación pública superior mejor calificada por organismos acreditadores externos, en tanto que a nivel particular, por citar más ejemplos, universidades como la Universidad La Salle, el Sistema Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y el Instituto tecnológico Autónomo de México (ITAM), ha sido acreditadas conjuntamente por la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) y por la Secretaría de Educación Pública (SEP), mediante el único sistema de evaluación de la educación que ofrecen los particulares, reconocido por la autoridad pública. Cabe señalar que el ITESM, Campus Estado de México, se ha convertido en la primera institución de enseñanza superior en obtener el Premio Nacional de Calidad (año 1998) y el Premio Iberoamericano de la Calidad 2003. Asimismo, en el año 2004, la Universidad Tecnológica de México (UNITEC) es la primera universidad que ha recibido el Reconocimiento a la Excelencia que otorga la SEP.

- 
1. Evans, James R. y William M Lindsay; "Administración y Control de la Calidad"; Internacional Thomson Editores, México, 2000; p. 49.
  2. Perez Castillo, Carlos; "Calidad en las Organizaciones: La Educación como base

- para la Implantación de un Sistema de Calidad" (Trabajo de Seminario); FES-C, UNAM, 1996; pp. 1-2.
3. Los datos mostrados se basan en las siguientes fuentes:
    - IPN; "Innovación Educativa" (Revista Bimestral); México, D. F., Vol.2, Núm. 10, septiembre-octubre de 2002; pp. 32-34.
    - Informe Mundial sobre Educación 1998, UNESCO
    - Informe Anual Sobre Educación, OCDE, 2003.
  4. Véase English, Fenwick W. y John C. Hill; "Calidad Total en la Educación"; EDAMEX,1995.
  5. Gento Palacios, Samuel; "Implantación de la Calidad Total en Instituciones Educativas"; UNED, Madrid, 1998; pp. 45-47.
  6. Evans; obra citada; p. 51.
  7. Gento; obra citada; pp. 44-45.
  8. Evans; obra citada; p. 57.
  9. Gento; obra citada; pp. 54-55.
  10. Los datos mostrados se basan en las siguientes fuentes:
    - IPN; "Innovación Educativa" (Revista Bimestral); México, D. F., vol. 2, Núm. 9, julio-agosto de 2002; p. 7.
    - Informe Mundial sobre Educación 1998, UNESCO.
  11. Los datos mostrados tienen como base a las siguientes fuentes:
    - IPN; "Innovación Educativa"(Revista Bimestral); México, D. F., Vol., 2, Núm. 9, julio-agosto de 2002; p. 11.
    - Profeco; "Revista del Consumidor" (Revista Mensual); México, D. F., Núm. 317, julio de 2003; pp. 10-15.
    - "EL UNIVERSAL" (Periódico); México, D. F., varias fechas, mayo de 2003, octubre de 2003, noviembre de 2003
    - Informe Anual sobre Educación, OCDE, 2003.
  12. Nuria Martínez, "EL UNIVERSAL" (Periódico); México, D. F., 27 de Octubre de 2003; p. A34.
  13. SESIC (Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica), "Las universidades públicas se fortalecen y México también".
  14. "El Noticiero" (Programa de T. V.), Joaquín López Dóriga, 15 de mayo de 2002.
  15. "EL UNIVERSAL" (Periódico); México, D. F., Nota del 15 de octubre de 2003.
  16. Fuente: INEGI, 2003.

17. , 18. , 19. Fabiola Cancino, "EL UNIVERSAL"(Periódico); México, D. F., 9 de agosto de 2002; p. C3.

20. José Luis Ruiz, "EL UNIVERSAL" (periódico); México, D. F., 9 de agosto de 2002; p. A8.

## **CAPÍTULO 3**

---

# **IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

---

### **3.1. EL PLAN DE CALIDAD TOTAL INSTITUCIONAL**

#### **3.1.1. SIGNIFICADO**

Un Plan de Calidad Total en una institución educativa es un proceso continuo de innovación en el que se persigue la mejora constante generalizada de todos los componentes de la misma, en cualquier circunstancia, en todo momento y con la autoimplicación de todos sus miembros.

El Proyecto educativo exigido por las normas legales aplicables a la gestión de centros sostenidos con fondos públicos puede convertirse con relativa facilidad en el "Proyecto Educativo de Calidad Total" del centro educativo.

El Plan de Calidad Total de una institución educativa, será elaborado con la participación de toda la comunidad, como un acuerdo negociado de todos y cada uno de los grupos y en donde los miembros aporten sus mejores ideas e iniciativas (toma de decisiones participativa). En la elaboración de dicho documento, el Consejo Escolar, como órgano de representación y dirección máxima del centro, debe asumir un papel de impulsor fundamental y aprobarlo cuando esté convenientemente redactado. Este Plan de Calidad debe ser aceptado por todos y estar fuertemente vinculado con los demás documentos institucionales (el Proyecto Curricular, el Reglamento de Régimen Interior, las programaciones de aula, etcétera); debe acomodarse a las exigencias del respectivo Reglamento Orgánico; y ser un fiel reflejo del modelo educativo que rija el funcionamiento general del centro (incluirá la concepción pedagógica propia y la misión que la institución se propone llevar a cabo).

A través de la concepción, gestión, valoración y mejora del Plan de Calidad Total, un centro educativo será capaz de asumir las siguientes tareas:

- a) Solución sistemática de problemas: Deben buscarse problemas en forma continua para convertirlos en oportunidades de aprendizaje y de mejora constante. En la puesta en evidencia de problemas o deficiencias, debe prevalecer la orientación hacia la

mejora. La estrategia más conveniente para la mejora de la calidad en una institución educativa consiste en apresar cada vez un problema concreto, definirlo perfectamente, describir las causas que lo producen y llevar a cabo la actuación o actuaciones más convenientes para eliminarlo, preferentemente a manos de un pequeño equipo especialmente dedicado a ello (equipo de mejora). Una vez solucionado un problema, se trabajará sobre otro distinto, y así sucesivamente.

- b) Aprendizaje a partir de la propia experiencia e historia: La propia experiencia de los miembros y del centro educativo en su conjunto constituye un elemento básico de aprendizaje. Ellos deben aprender de los errores y consolidar los éxitos mediante la institucionalización de los modos de hacer que conducen a estos últimos.
- c) Aprendizaje de otras instituciones e individuos: Debe promoverse el contacto con otros centros u organizaciones educativas, particularmente con aquéllas que han puesto de manifiesto elevados niveles de calidad o excelencia, para aprender de las mismas (comparación o "benchmarking"). También ha de fomentarse el contacto frecuente entre profesores, que podrán intercambiar experiencias y puntos de vista.
- d) Transferencia de conocimiento al conjunto de la institución: Los conocimientos que vayan produciéndose a lo largo de la implantación del Plan de Calidad pasarán a incrementar el patrimonio de la institución. Especial interés tendrán los aprendizajes que lleven a la eliminación de errores o a la mejora de medios, procesos o resultados.
- e) Cultura de Calidad Institucional: La cultura de una institución puede definirse como la "personalidad" que la caracteriza. El asentamiento del paradigma de la calidad total y de la mejora continua habrá de hacerse sobre la consolidación de una cultura peculiar y propia, que refleje la misión, los valores, el enfoque, la estructura organizativa, la interacción social y el estilo de dicha institución.

### **3.1.2. CONDICIONES PREVIAS**

Las experiencias de instituciones en las que la implantación de la

gestión de calidad total ha sido un éxito permite poner de manifiesto las condiciones previas cuya existencia parece necesaria antes de iniciar la implantación del Plan de Calidad Total. Tales condiciones, son las siguientes:

- a) El firme convencimiento y voluntad de los responsables máximos, que corresponde a los titulares para una institución privada y a los directivos para una institución pública.
- b) La definición clara y concreta de los objetivos a lograr (a corto, mediano y largo plazo). Estos objetivos pueden ser comunes, sectoriales o individuales, más, en todo caso, deben ser viables.
- c) El establecimiento de indicadores, pocos y críticos, que faciliten información sobre la evolución del plan. La mejora de la calidad ha de ser algo que pueda comprobarse fehacientemente. En el caso de centros educativos, habrá que referirse prioritariamente al alumno, que constituye el inmediato receptor de la acción educativa.
- d) La planificación de la gestión del proyecto: La planificación no debe impedir el normal funcionamiento del centro. La reflexión, análisis, planificación y hasta valoración de la calidad han de hacerse sin que ello suponga un quebranto de la actividad normal. Los ajustes que sea preciso realizar en la institución, para adecuarse a los planteamientos del Plan de Calidad, se harán sin afectar o bloquear el funcionamiento de la institución.
- e) La determinación o compromiso sobre el cumplimiento del plazo límite para la ejecución del plan: Para que un Plan de Calidad Total se considere consolidado y, por tanto, comience a dar "frutos" satisfactorios consistentemente, se requieren al menos, 5 años de trabajo serio y pormenorizado; por lo que una vez fijado el calendario de acciones, hay que tratar de ajustarse en lo posible (y sin precipitaciones) a las fechas límite.

### **3.1.3. REQUISITOS DEL DESARROLLO DEL PROYECTO**

Las exigencias que han de estar presentes durante las actuaciones que conlleva la implantación del Plan de Calidad, una vez que ya se ha

decidido su puesta de acción son:

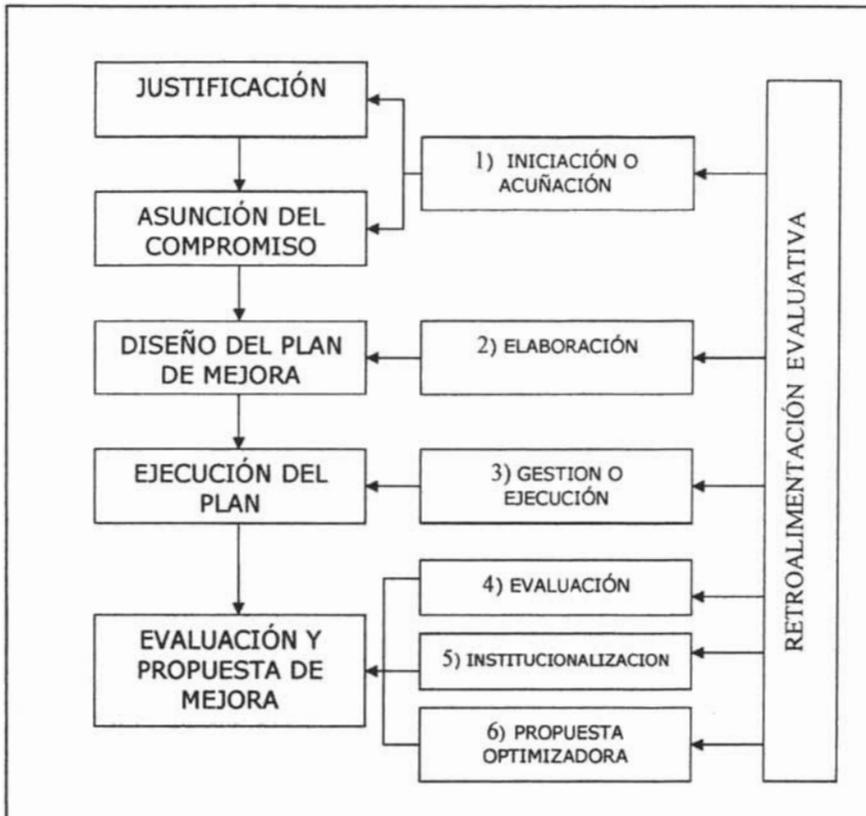
- a) Autoimplicación generalizada: La iniciativa de la innovación para la mejora en las instituciones educativas debe provenir de ellas mismas para que resulte auténtica, eficaz y eficiente. Para llevar a cabo un buen proyecto de calidad, los responsables de este deben tener una confianza básica en los individuos. Si bien el funcionamiento de un centro de calidad es cosa de todos, la culpa de las deficiencias hay que buscarla en el propio sistema.
- b) Intercambio de información: Todos los miembros de la institución deben interactuar y colaborar en torno de un clima relacional positivo. Esto incluye a la información. La información debe fluir sin trabas entre ellos, con los directivos y con los máximos responsables. El intercambio no limitado de información ayuda a que las personas sean más responsables porque delega en ellas la autoridad y el compromiso necesarios, en congruencia con su posición en el centro educativo.
- c) Equipos autodirigidos: A la hora de llevar a cabo acciones concretas sobre ámbitos o problemas particulares, convendrá establecer equipos de personas que se responsabilicen de proyectos o compromisos específicos (soluciones y métodos de solución) que se concretarán en los Procedimientos de Mejora. La experiencia ha demostrado que las instituciones de excelencia suelen trabajar con equipos de entre 5 y 10 personas ("círculos de calidad"). Un equipo autodirigido puede asumir tareas tales como: disciplina, evaluación de rendimiento, distribución de recursos, aseguramiento de la calidad, identificación y solución de problemas, etcétera.
- d) Búsqueda de alternativas: En una institución que aspira a la calidad total habrá de promoverse la búsqueda de nuevas vías de acción, estimularse la creatividad y la innovación. Aún cuando, a veces, resulta difícil encontrar la solución a un problema, se debe continuar el esfuerzo hasta dar con la respuesta adecuada.
- e) Evitar errores: Esforzarse en hacer las cosas bien desde el comienzo significa que los objetivos han de conseguirse con el mínimo costo. El costo de la corrección de errores o defectos en empresas de servicios (lo que incluye a los centros educativos) oscila entre el 30% y el 40% del total de las operaciones respec-

tivas. La mejor forma de evitar errores que incrementen el costo de la calidad es diseñar convenientemente los procesos, para hacerlos comprensibles, viables y ágiles.

- f) **Secuencia equilibrada:** Un desarrollo equilibrado del Plan de Calidad Total requiere el seguimiento ordenado y secuenciado de las distintas fases y de las tareas que se requieren, por parte de los responsables de implementarlo. Cuando ello ocurre, se comienza con cautela y lentamente; en las fases intermedias se produce un notable incremento en la realización de tareas; y en las últimas fases se produce una cierta desaceleración, lo que permite una reflexiva revisión de las aportaciones alcanzadas antes de que se cumplan los plazos límite acordados. Ha de tomarse en cuenta que lo normal es que aparezcan retrasos imprevistos en algunos aspectos; por consiguiente, se procurará que los plazos sean razonables y que puedan cumplirse dentro de límites de aceptable comodidad de los implicados.

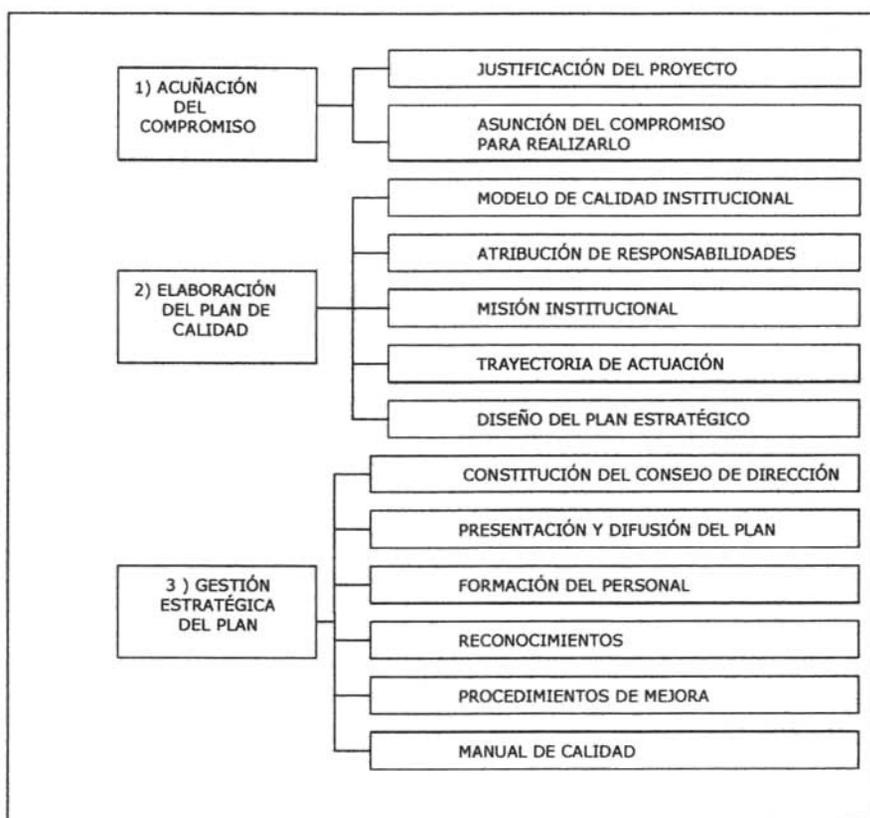
### **3.2. FASES DE REALIZACIÓN**

La implantación de un Plan de Calidad Total para una institución educativa abarca las siguientes etapas, es decir, las fases a las que debe sujetarse la realización del plan son: justificación del proyecto; asunción del compromiso para realizarlo; diseño del plan de mejora; ejecución; evaluación y propuesta de mejora (véase la figura 3.1.).



**FIGURA 3.1.** Etapas de desarrollo de un Plan de Calidad Institucional, para la Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en los centros educativos.

Debido a su importancia, se ha separado la fase de evaluación, misma que será abordada en la sección 3.3. de este capítulo. En cuanto al resto de las acciones señaladas en la figura 3.1., estas han sido estructuradas en torno a tres fases fundamentales: acuñación del compromiso; elaboración del plan de calidad; y gestión estratégica del plan. Su explicación se describe a continuación, según el siguiente esquema (figura 3.2.):



**FIGURA 3.2.:** Fases de realización del Plan de Calidad Institucional.

### 3.2.1. ACUÑACIÓN DEL COMPROMISO

La acuñación del compromiso requiere de una toma de decisiones consciente e inteligente para llevar a cabo la puesta en marcha de un plan de mejora de la calidad en un centro educativo. Los elementos necesarios para su realización son la justificación del proyecto y la asunción del compromiso para realizarlo.

#### 3.2.1.1. Justificación del proyecto

Durante esta fase habrán de clasificarse los motivos o razones por los que se desea llevar a cabo el plan. También conviene determinar el nivel de partida de la institución; así mismo, habrán de evidenciarse las metas que pretenden lograrse y la viabilidad de las mismas (véase la figura 3.3.).

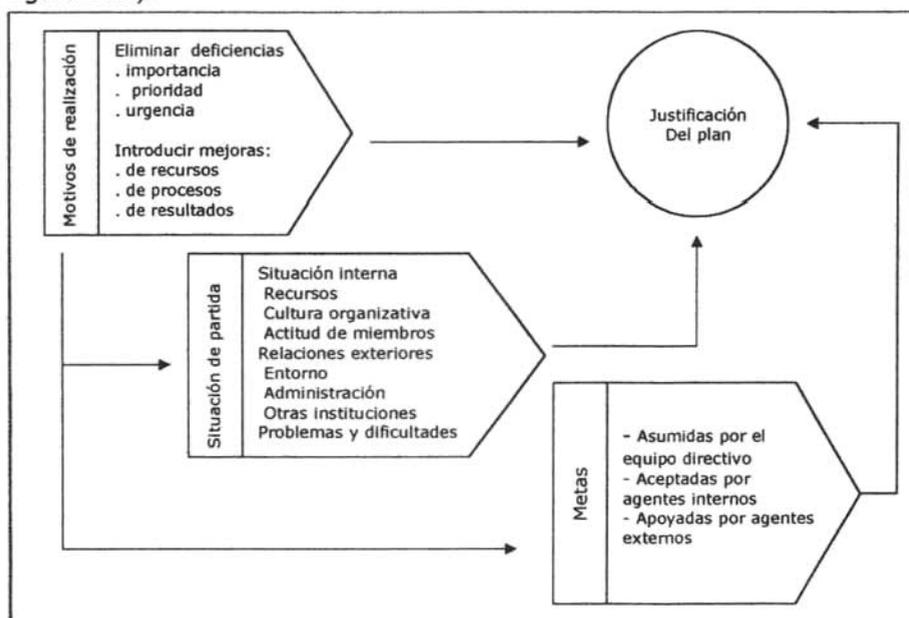


Figura 3.3.:Justificación del Plan de Calidad Institucional.

Especialmente importante en la definición del perfil inicial de la institución es poner de manifiesto los problemas que la aquejan, particularmente los que inciden directamente en el ámbito educativo, mismos que deben constatar la necesidad (e incluso la urgencia o prioridad) de implantar un plan de calidad. Ahora bien, antes de comprometerse con la implementación de un Plan de Calidad Total, resulta aconsejable que los miembros del órgano de gobierno responsable, los gestores del plan y los líderes que han de impulsarlo conozcan en detalle el movimiento de la calidad total. De igual forma, debe haber una concientización y una disponibilidad suficientes en toda la institución, para la implantación del plan.

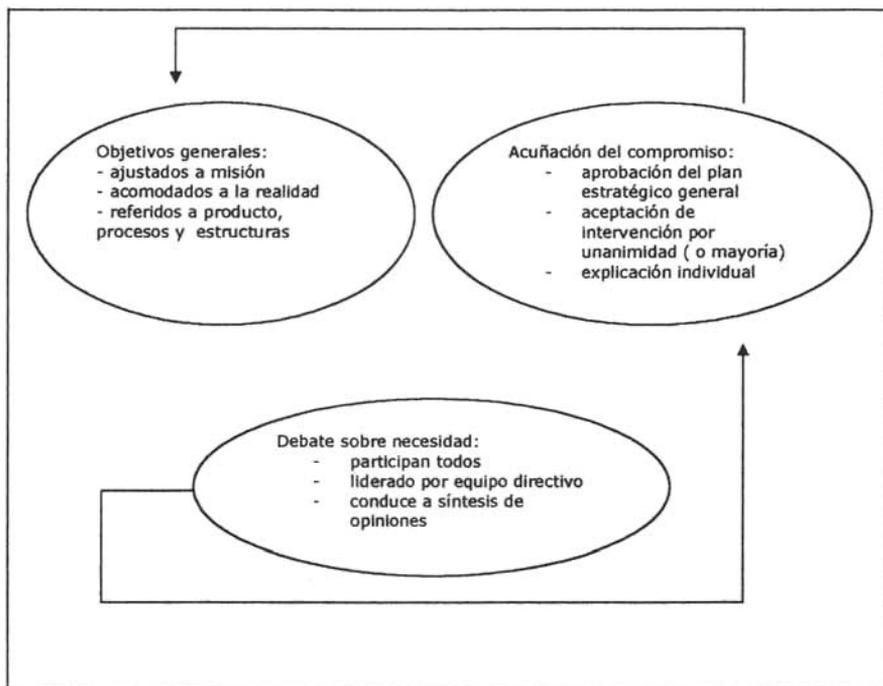
- a) **Motivos de realización:** Los motivos que justifican la puesta en marcha de un Plan de Calidad Institucional son, básicamente, la eliminación de deficiencias y la introducción de mejoras. Por una parte, los problemas o deficiencias son fundamentalmente debidos a fallas o errores en los procesos, por lo que pueden analizarse y corregirse. Para eliminarlos, puede ser necesaria la provisión de recursos, la adquisición de habilidades o capacidades, o la puesta en acción de determinados procedimientos. Por otra parte, la calidad total supone una aspiración constante hacia la perfección. Esto se refleja en la mejora de los recursos; de los procesos; y de los resultados. Los recursos (materiales, financieros y humanos) pueden optimizarse al ser mejor utilizados o al ser sustituidos por otros mejores (los recursos humanos deben ser sustituidos sólo en caso de abierta incompetencia y poca disponibilidad al cambio). En el ámbito de los procesos, por ejemplo, pueden mejorarse las clases o lecciones que se imparten. En cuanto a los resultados, se debe lograr: la consecución de un producto educativo en el que los valores se hayan consolidado; la satisfacción de las necesidades de los alumnos y del personal del centro; y un impacto positivo en la sociedad.
- b) **Inicio o situación de partida:** El análisis de la situación inicial en una institución debe incluir aquellos aspectos más directamente relacionados con el plan de mejora que se pretende llevar a cabo, y su responsabilidad corre a cargo de los que promueven la iniciativa y de los que asumen la tarea de llevar a cabo el Plan de Calidad. Para conocer en detalle el estado de la institución se debe tomar en cuenta la opinión de los diferentes componentes de la comunidad educativa (titulares, consejo escolar, equipo

directivo, profesores, alumnos, padres, etcétera), misma que puede ser complementada por la opinión de expertos externos. El diagnóstico de la situación incluirá aspectos académicos y otros (por ejemplo, los recursos existentes y el empleo que se hace de los mismos: edificios, instalaciones, mobiliario y equipo). En todo caso, deberá ser claro y contundente y permitirá detectar puntos débiles, elementos estratégicos y sentará las bases para la formulación de las propuestas de mejora.

- c) Determinación de metas a lograr: Las metas que se aspire a conseguir con el Plan de Calidad estarán condicionadas por los problemas que se deseen resolver y por las apetencias de mejora a que se aspire, ámbitos que el análisis de la situación de partida habrá puesto de manifiesto. Sin embargo, para que se produzca una mejora auténtica en un centro educativo, es preciso definir bien las metas (señalar explícitamente qué es lo que va a realizarse, por ejemplo: el establecimiento de un plan de conservación del mobiliario en los salones; la introducción de nuevas materias en los planes de estudio; el montaje de nuevos laboratorios; la introducción de herramientas de apoyo al profesorado para la impartición de sus clases, tales como videocintas y equipos de vídeo, computadoras y software educativo; etc.); temporalizar las metas (fijar las fechas de comienzo y final para el logro de las mismas); y señalar los recursos de todo tipo con los que se ha de contar.

### **3.2.1.2. Asunción del compromiso para realizarlo**

- a) Establecimiento del equipo impulsor: El impulso inicial para un Plan de Calidad Total (o para cualquier otro Plan de Calidad) en un centro educativo debe corresponder al director de la institución, quien se apoyará en su equipo directivo y se encargará de coordinarlo. Así queda definido el equipo impulsor, cuya misión será la puesta en marcha de la iniciativa de comenzar el Plan de Calidad.
- b) Asunción del compromiso: Para establecer convenientemente el proceso que conduzca al compromiso asumido por los miembros que laboran en la institución, pueden llevarse a cabo las acciones que se describen en la figura 3.4.



**Figura 3.4.:** Asunción del compromiso para la mejora de la calidad institucional.

El enunciado del compromiso institucional puede requerir un debate sobre el mismo. Una vez establecido, el éxito del Plan requerirá que el compromiso sea asumido por todos los miembros o, al menos, por una mayoría suficiente (dos tercios del personal como mínimo). Asumido el compromiso general de llevar a cabo el Plan para la Mejora de la Calidad, se procederá a la fijación de la finalidad del proyecto y de los objetivos generales a lograr.

En algunas experiencias de implantación de calidad se llega (y es lo que se sugiere) a la firma de un compromiso formal, en el que los titulares del centro, sus directivos, los profesores y el resto del personal asumen formalmente la responsabilidad de trabajar juntos por la consecución del objetivo de transformar el centro en una institución de calidad.

### 3.2.2. ELABORACIÓN DEL PLAN DE CALIDAD

La elaboración del Plan de Calidad constituye una etapa de reflexión profunda en la que se hace la previsión detallada de los componentes que conduzcan a la realización y éxito del plan. Se trata, entonces, de diseñar un plan para la mejora de la calidad de la institución. Los principales contenidos que debe tener el plan se muestran en la figura 3.5.

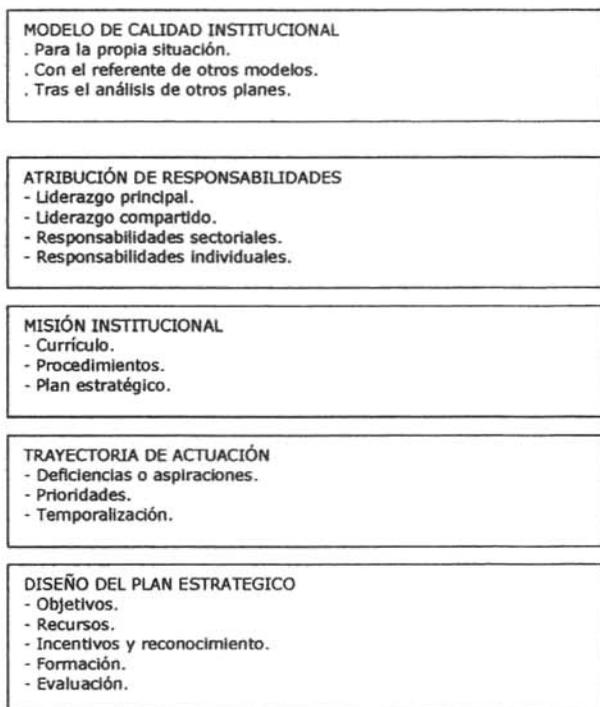


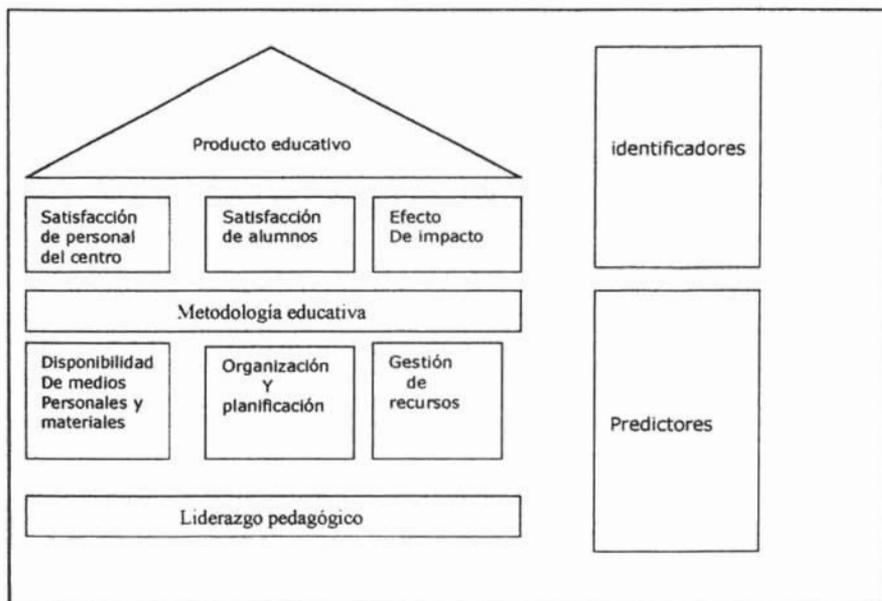
Figura 3.5. : Contenidos básicos del Plan de Calidad Institucional

### **3.2.2.1 Modelo de calidad institucional**

El Modelo de Calidad Institucional es el modelo teórico que regirá el funcionamiento general del centro educativo y sobre el que se basa el diseño del Plan de Calidad. Se puede diseñar un modelo de calidad institucional propio, pero ello es complejo y costoso; por lo que es preferible acomodar a la realidad de la propia institución un modelo determinado, ya existente, que haya sido exitosamente probado y que se ajuste a las condiciones y necesidades del centro. El modelo propio de calidad institucional, una vez perfilado (diseñado, elegido o adaptado) y asumido, se convertirá en el referente fundamental de la vida de la institución y a él se ajustarán todos los aspectos de la misma.

En el ámbito de una institución u organización de carácter educativo, la calidad total implica que un modelo teórico de calidad total: abarca todas las actividades; es responsabilidad de todas las personas; ha de realizarse en todo momento; e incluye todos los aspectos de la vida del centro. Esto también es aplicable al Plan de Calidad que se derive de dicho modelo.

Concebidos inicialmente para empresas, y adaptados para su aplicación en el ámbito educativo, los modelos de Deming y de la Fundación Europea de Gestión de Calidad, son modelos teóricos de calidad total (véase el capítulo 2). Basado en la misma corriente de calidad, el modelo teórico propuesto por Samuel Gento, en 1996, es presentado en esta sección como una alternativa más. Este modelo tiene la ventaja de haber sido diseñado exclusivamente para el rubro educativo y sus rasgos principales se pueden apreciar en la figura 3.6.



**Figura 3.6.:** Modelo de Calidad Total para Instituciones Educativas (Samuel Gento).

Los “predictores” son los factores o características que han de reunir las instituciones educativas para lograr niveles aceptables de calidad. A saber:

- 1) Liderazgo pedagógico: Es el liderazgo que corresponde a la dirección de la institución, y cuya influencia positiva se ejerce en todo el centro y, por tanto, en todo el alumnado.
- 2) Disponibilidad de medios personales y materiales: se refiere a aquellos elementos de tipo personal y material que constituyen el patrimonio con el que la institución ha de llevar a cabo su actuación (recursos materiales, profesorado, personal no docente y alumnos).
- 3) Organización de la planificación: Es un componente inicial del marco general de funcionamiento u organización escolar. Dentro del perfil organizativo se deben considerar los siguientes elementos: el sentido de misión, la estructura organizativa, los principios de funcionamiento, los documentos de planificación y la adecuación al contexto

- 4) Gestión de los recursos: Abarca el empleo adecuado de los recursos materiales; la optimización de los recursos humanos y una adecuada delegación de responsabilidades.
- 5) Metodología educativa: Encauzada por el liderazgo del profesor en el aula para con su grupo de alumnos, es la peculiar forma de realización de las funciones y tareas que se orientan a la consecución de los objetivos educativos.

Los "identificadores" son los resultados que ponen de manifiesto el grado o nivel de calidad alcanzado en las instituciones. A saber:

- 6) Satisfacción del personal del centro educativo: es la opinión global sobre el grado de satisfacción del personal de la institución. Un elemento importante es la satisfacción del profesorado con su profesión, con las condiciones en que se ejerce y con los resultados que se obtienen.
- 7) Satisfacción de los alumnos: La satisfacción de los alumnos ha de basarse en la atención a sus propias necesidades y al logro de sus expectativas.
- 8) Efecto de impacto de la educación: Es la repercusión que la educación, recibida por los alumnos egresados de la institución, tiene sobre el entorno académico, social, laboral y familiar en el que se desenvuelven.
- 9) Producto educativo: Una institución se centra en la consecución de educación; por lo que el producto educativo son los sujetos educados que egresan de ella.

### **3.2.2.2. Atribución de responsabilidades**

Sentar las bases que requiere la organización de la planificación requiere que se definan responsabilidades, tales como la dirección, la coordinación, planificación, funcionamiento y evaluación. Llevar a cabo el diseño de la estructura organizativa implica el establecimiento del soporte funcional que va a impulsar, tutelar y controlar en la práctica el

Plan de Calidad. Este soporte funcional, una vez definidas atribuciones y responsabilidades, es lo que se conoce como el Organigrama de Calidad de una institución. El organigrama muestra la posición de los puestos de responsabilidad que se establezcan, y sus componentes básicos están representados en la figura 3.7.

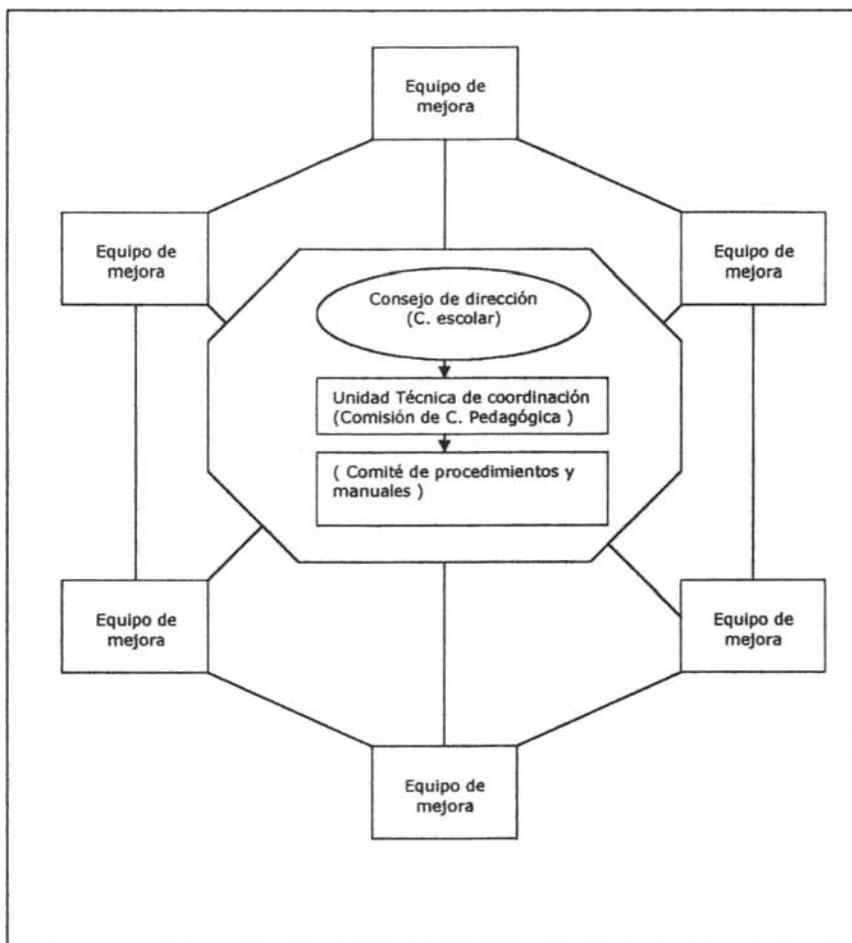


Figura 3.7.: Coordinación del Plan de Calidad Institucional.

- a) Consejo de Dirección: Es el órgano que marca la política general de calidad en la institución. Se encarga de lanzar y dirigir el Plan de Calidad y tiene la función de liderazgo principal. El consejo de Dirección debe estar formado por el director del centro educativo, que lo presidirá, y por miembros representantes de dicho centro. Otro órgano que puede coordinar el plan de calidad y sustituir al consejo de dirección es el propio Consejo Escolar de las instituciones.
- b) Unidad Técnica de Coordinación: Es el equipo responsable de la coordinación operativa del Plan de Calidad Institucional. Tiene el carácter ejecutivo y la autoridad delegada para impulsar el Plan de Calidad total Institucional, desde las fases iniciales (de elaboración y promoción), a las sucesivas (de su ejecución, seguimiento y valoración). La Unidad Técnica de Coordinación es un pequeño grupo (de preferencia no debe sobrepasar un número de 6 integrantes), formado por expertos o conocedores de la problemática a tratar, que a la vez son miembros de la institución y asumen tareas de liderazgo en su gestión (personal dependiente de la dirección, coordinadores, profesores). El director de esta Unidad puede ser nombrado como "Director de Calidad de la Institución". El Comité de Procedimientos y Manuales es un pequeño equipo de personas, dependiente de la Unidad Técnica de Coordinación, responsable de supervisar los documentos que vayan elaborándose y que pasarán a constituir parte del patrimonio de la institución (Procedimientos de Mejora y Manual de Calidad). La Unidad Técnica de Coordinación puede ser sustituida por la propia Comisión de Coordinación Pedagógica.
- c) Equipos de mejora: son los equipos o comisiones que asumen las responsabilidades sectoriales e individuales y que están bajo la supervisión general del Consejo de Dirección, siendo directamente coordinados por la Unidad Técnica de Coordinación del Plan de Calidad. Pueden formarse 5 a 8 Equipos de mejora. Los Equipos de Mejora son similares a los "círculos de calidad" de las empresas y son importantes porque constituirán la base para el desarrollo del Plan de Calidad Institucional. Los Equipos de Mejora son pequeños grupos, de entre 4 y 10 personas, formados voluntariamente por miembros del propio centro escolar (incluida la comunidad educativa) que estén interesados en resolver determinados problemas. Su actuación es autónoma; siempre están orientados a la solución de problemas concretos y su dura-

ción es temporal, pues se forman para conseguir determinados objetivos y se disuelven cuando éstos se han logrado (normalmente se requieren 6 meses o menos).

### 3.2.2.3. Misión institucional

La Misión Institucional es una declaración pública del compromiso básico del centro o institución educativa y de su identidad propia, así como del sentido que la institución otorga a la calidad. El enunciado de la misión sintetiza las aspiraciones básicas o deseos de todos los sectores que integran la comunidad escolar. En este sentido, los valores en los que se fundamenta la misión habrán de ser compartidos por todos los miembros de la institución, se explicarán a todos los que entren en contacto con ella, e inspirarán los diversos aspectos de la vida del centro. Los requisitos más importantes de la misión son: poner de manifiesto aquello en lo que el centro quiere tener éxito; servir como plataforma para la acción y fundamento de los planes de actuación; establecer la cultura propia del centro y sus valores; así como servir para motivar y estimular a quienes contribuyen a su consecución.

A continuación se presenta un ejemplo de declaratoria de misión:

1. Nuestro propósito básico es potenciar la calidad del aprendizaje de los alumnos a través del desarrollo eficaz y eficiente del currículo.
2. Consideramos que nuestra primera responsabilidad es servir a nuestros clientes, para lo cuál conoceremos sus necesidades y les proporcionaremos un servicio de excelencia.
3. Ofreceremos experiencias educativas y sociales apropiadas a la edad, capacidad y necesidades de nuestros alumnos.
4. Mantendremos permanentemente expectativas elevadas y las compaginaremos con recursos y estrategias de aprendizaje de elevada calidad.
5. Nos comprometemos en mantener la honestidad y la responsabilidad en todas nuestras relaciones, respetando los legítimos derechos individuales y subrayando la importancia del conocimiento y la sensibilidad social.
6. Crearemos oportunidades para que cada individuo pueda desarrollar su potencial máximo en la comunidad escolar.
7. Gestionaremos los recursos de modo que aseguremos el máximo beneficio educativo.
8. Crearemos y mantendremos un contexto de aprendizaje profesional.
9. Adoptaremos una filosofía de mejora continua de cada uno de los aspectos del trabajo y la vida en el centro.

Figura 3.8: Ejemplo de declaración de misión de un centro educativo.

#### 3.2.2.4. Trayectoria de actuación

La iniciativa de instrumentar un Plan de Calidad en una institución educativa pudo haber surgido del titular del centro o del equipo directivo. Sin embargo, la dirección técnica subsecuente corresponde a la Unidad Técnica de Coordinación del Plan, misma que definirá las acciones sucesivas a seguir, es decir, la trayectoria de actuación.

- a) **Análisis de Deficiencias o Aspiraciones:** Una vez que se ha definido la Misión institucional, se procederán a establecer, reflexivamente y de modo participativo, las deficiencias que se deseen corregir y las aspiraciones o apetencias que se determine satisfacer. Ambas han de constituir el fundamento del diseño para atenderlas, cuyo fin será precisar la naturaleza de los problemas o apetencias, su alcance o profundidad, las posibilidades de mejora y otros aspectos. Para detectar estas deficiencias y aspiraciones pueden emplearse determinadas técnicas de gestión de calidad, tales como: "benchmarking", tormenta de ideas, diagrama de causa-efecto ("espina" de Ishikawa), gráficos de medida (polígonos de frecuencias), análisis de Pareto, etc.
- b) **Establecimiento de Prioridades:** la necesidad de caminar hacia soluciones de mejora que tengan viabilidad obligará a fijar prioridades, lo que debe hacerse igualmente con la participación de todos los implicados, quienes determinarán en corresponsabilidad qué actuaciones conviene llevar a cabo en primer lugar y sucesivamente, de acuerdo a la importancia o urgencia de las mismas.
- c) **Temporalización y Proceso a seguir:** Será necesario definir la duración del Proyecto y la de cada una de las fases en que va a desarrollarse de modo secuenciado. Para asegurar la realización de las tareas respectivas y el cumplimiento de los plazos límite fijados, conviene establecer una temporalización confortable (que facilite su realización) y una secuencia equilibrada (que permita la ejecución de las fases sucesivas).

### 3.2.2.5. Diseño del plan estratégico

El diseño del Plan Estratégico es, propiamente dicho, la elaboración del Plan de Calidad o Plan de Mejora. El diseño del plan estratégico ha de entenderse como una descripción de la previsión fundamentada y organizada que permitirá atender progresivamente aspectos concretos referidos a la condición, funcionamiento y efectos del propio centro o institución educativa. Dicha previsión, es decir, el conjunto de disposiciones convenientes para atender las necesidades y aspectos previstos, debe tener un alcance de cuando menos, 5 años, para que los resultados estén suficientemente consolidados y la Implantación del Plan de Calidad sea un éxito.

Un adecuado diseño del plan estratégico debe contemplar los elementos que se describen seguidamente:

- a) **Determinación de Objetivos:** Los objetivos que se propongan han de ser realistas y ajustados a la situación y posibilidades de la institución. Uno de los objetivos será la formación del personal directivo, del profesorado y del personal no docente, para que se pueda actuar más eficazmente en la consecución del resto de los objetivos. Otro de los objetivos será establecer los mecanismos que conduzcan a la eliminación de deficiencias y al logro de aspiraciones, mediante la promoción de la colaboración y participación de todos los implicados (alumnos, profesores, padres), y que a la vez permita su satisfacción. También habrá que referirse a la información sobre el desarrollo del Plan; a la retroalimentación que surja de la valoración de procesos; a la metodología de enseñanza; a los contenidos del diseño curricular; al clima relacional y a la política de calidad de la institución.
- b) **Acopio de Recursos Personales y Materiales:** se debe garantizar la disponibilidad de los medios materiales más adecuados al proyecto que se esté desarrollando. En el caso de los recursos humanos, será también conveniente garantizar al máximo su disponibilidad y dedicación.
- c) **Establecimiento de incentivos:** Se puede optar por configurar un sistema diversificado de motivación e incentivación que potencialice el grado de satisfacción y la tendencia a la acción y a la mejora constante de todos los que participan en el proyecto; sin

embargo, no debe acentuarse la competitividad que pueda llevar a una posible animadversión entre los implicados, pues el otorgamiento de reconocimientos debe verse más bien como un estímulo.

- d) **Diseño de Formación de la Comunidad Educativa:** La formación de los miembros de la comunidad educativa (directivos, profesores, personal no docente, alumnos e incluso, padres) es un componente fundamental de un Plan de Calidad Total. Esta acción formativa tendrá como contenido fundamental la explicación del paradigma de la calidad, especialmente de la calidad total; de las implicaciones del mismo; de la introducción y desarrollo en instituciones educativas; de la responsabilidad y contribución que corresponde a cada sector; de las técnicas de gestión de calidad que pueden ser empleadas, y del desarrollo de planes y proyectos acordes. La acción formativa puede ser responsabilidad de miembros de la propia institución, con preparación y experiencia sobre el tema; o bien, pueden contratarse los servicios de profesionales externos especializados en la materia.
- e) **Previsión de la Evaluación del Plan Estratégico:** La evaluación ha de entenderse básicamente como la valoración de un proyecto de innovación para la mejora de la institución en su conjunto o en alguno de sus aspectos. El Plan estratégico debe prever la propia evaluación del mismo. La previsión evaluativa del proyecto definirá con antelación suficiente el enfoque o paradigma evaluativo que servirá como base, así como los procedimientos, técnicas e instrumentos que van a utilizarse para valorar el producto educativo; los procesos; y los identificadores de calidad institucional (tales como la satisfacción de los alumnos, del personal del centro, etc.). existen diferentes momentos o fases en la Evaluación del Plan Estratégico: el primero tiene que ver con la verificación de la validez del diseño del Plan realizado (evaluación del documento del Plan de Calidad elaborado); otra fase evaluativa se encargará, mediante la emisión de dictámenes o valoraciones parciales, de la puesta en acción o Ejecución de dicho Plan; un tercer momento básico evaluativo lo constituirá la finalización del Plan: en éste momento será necesario evidenciar los resultados que se ha producido, mediante la elaboración de un informe o memoria final, el cual será el documento final evaluativo del Plan.

### 3.2.3. GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN

El éxito de un proyecto de calidad está en una cuidadosa implantación y en una estrategia de seguimiento adecuada. La gestión se define como la acción y el efecto de administrar; así que la Gestión Estratégica del Plan es la administración objetiva, en la práctica, del Plan de Calidad elaborado para el centro educativo en cuestión. Es importante destacar que durante la fase de gestión se produce la Ejecución del Plan de Calidad Institucional. Se trata, en definitiva, de mostrar con la actuación práctica la viabilidad y el funcionamiento del Plan.

W. Edwards Deming propuso 4 tareas fundamentales para la gestión de la calidad en las organizaciones (empresas o instituciones). A saber:

- 1) Planificar ("plan"): Fase inicial en la que, tras el análisis de la realidad, se establecen las líneas de actuación (para éste trabajo, las secciones correspondientes a la Planificación son las secciones 3.2.1 y 3.2.2.).
- 2) Hacer ("do"): Tras la oportuna preparación, se aplican las decisiones inicialmente tomadas (sección 3.2.3., es decir, ésta sección).
- 3) Comprobar ("check"): Se comprueba si las acciones llevadas a cabo son de utilidad (sección 3.2.3.5. y subcapítulo 3.3.).
- 4) Actuar ("act"): La evidencia de las actuaciones realizadas llevará a desechar las que no sean útiles y a reafirmarse en las que resulten más convenientes (secciones 3.2.3.5., 3.2.3.6. y subcapítulo 3.3.).

La Ejecución del Plan ha de implicar la realización de las tareas mostradas en la figura 3.9.:

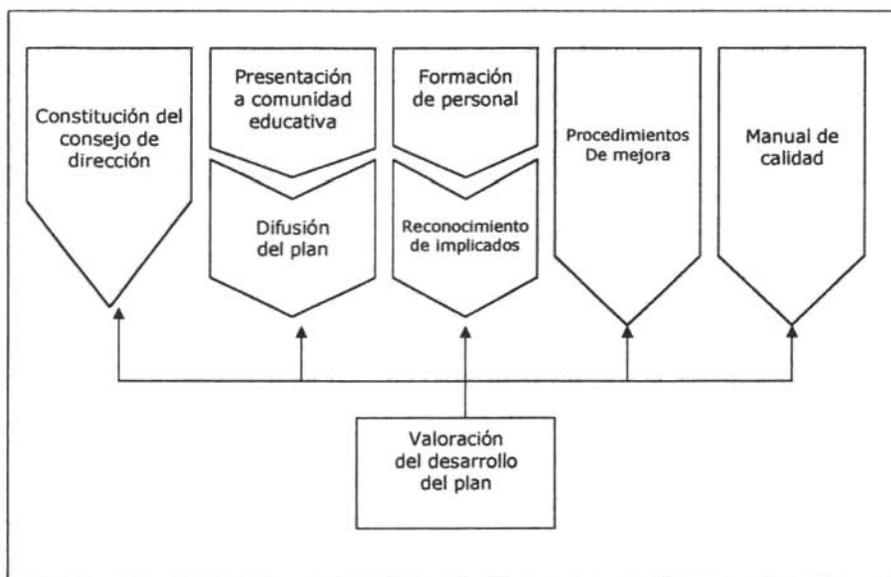


Figura 3.9.: Gestión del Plan Estratégico de Calidad en una institución educativa.

### 3.2.3.1. Constitución del Consejo de Dirección

Como ya se dijo, los órganos de dirección del Plan son el Consejo de Dirección y la Unidad Técnica de Coordinación. Estos dos órganos constituyen al equipo responsable de la dirección del Plan, y deben trabajar conjunta y coordinadamente, asumiendo las tareas asignadas, llevándolas a cabo y respondiendo de su ejecución.

El Consejo de Dirección se concibe como un órgano de representación y de toma de decisiones generales del Plan de Calidad Institucional; su ámbito de incidencia será, por tanto, el marco de diseño, funcionamiento y valoración general del plan. Entre sus funciones estarán: la coordinación interna (del personal del centro) y externa (estudiantes, padres, titulares o administración educativa

implicada); el análisis de las necesidades del personal de la institución y de los alumnos; el establecimiento de equipos de calidad, con la participación de profesores, estudiantes y padres; el asesoramiento y apoyo a los equipos de calidad en la ejecución de procesos de calidad total; y el establecimiento de marcos adecuados para que los equipos responsables de calidad informen, difundan y valoren sus resultados.

La Unidad Técnica de Coordinación, por su parte, será el equipo ejecutor del Plan de Calidad y asumirá la responsabilidad directa de la realización de dicho plan.

### **3.2.3.2. Presentación y Difusión del Plan**

La presentación del Plan se hará, por supuesto, a todos los miembros y órganos con responsabilidad institucionalizada en el centro educativo, es decir, a toda la comunidad educativa. También es conveniente tomar en consideración a los padres de los alumnos, al inspector de educación del centro y a las autoridades educativas pertinentes. Todos deberán conocer, en diversos grados y según sus responsabilidades, el Plan de Calidad Institucional.

Durante el desarrollo del Plan, se debe informar sobre su trayectoria a los miembros de la institución y a los interesados en ella. Esta información debe hacerse periódicamente mediante las vías pertinentes (foros o reuniones llevados a cabo para tal efecto, digamos mensual o bimestralmente; revistas, gacetas o medios impresos, etc.).

### **3.2.3.3. Formación del Personal.**

La formación del personal de un centro o institución educativa es el fortalecimiento de la potencialidad individual y de grupos. La formación que se ofrezca estará orientada a la capacitación y a la autoformación de dicho personal. Un aspecto preponderante corresponde a las acciones de preparación y entrenamiento de los directivos y profesores responsables del Plan de Calidad Institucional, antes de la ejecución del proyecto, durante su desarrollo, y una vez finalizado; puesto que la realización, los logros y posibles fallos del mismo deben servir de referentes para el aprendizaje que permita mejorar acciones futuras.

También es importante tener presente que el mayor caudal formativo de un centro educativo lo constituyen precisamente el patrimonio de experiencia y conocimiento que va acumulando la institución, los grupos de personas que la integran y los individuos que la forman.

La formación del personal puede llevarse a cabo dentro del recinto escolar o fuera de él. Un adecuado planteamiento de la formación del personal supone el aprovechamiento de cuantas oportunidades de aprendizaje y preparación existan en la propia institución: Cada integrante de un área o sector puede aprender de sí mismo, mediante la autorreflexión sobre su propia actuación, y de sus compañeros o colegas. Cuando así se requiera, el Consejo Escolar del centro debe apoyar acciones de formación de profesores y personal no docente, fuera de la institución; en este sentido cabe citar a centros de formación de profesores, universidades, instituciones de apoyo a la investigación, etc.

La autorreflexión institucional y el acopio de conocimientos del propio centro educativo (a través de Procedimientos de Mejora consolidados o del Manual de Calidad) también constituyen un importante patrimonio formativo que debe utilizarse.

#### **3.2.3.4. Reconocimientos**

Para un líder resulta de una gran importancia practicar el reconocimiento hacia los demás y asegurarse de que las personas que merecen dicho reconocimiento lo reciban, pues la respuesta más deseable que puede provocar un trabajo bien hecho es, precisamente, el reconocimiento hacia el mismo. El reconocimiento puede otorgarse en forma grupal o en forma individual. Un sistema de reconocimientos bien llevado (que no fomente la competencia o la animadversión) incrementa el desempeño y la satisfacción de alumnos, de profesores o de otras personas que trabajan en el centro.

Contrariamente a lo que se piensa, existen muestras de reconocimiento que son válidas para los fines señalados y que no toman la forma de retribuciones económicas. Algunas de estas muestras de reconocimiento son: el otorgamiento de confianza y buen trato por parte de los directivos y líderes a otras personas consideradas como de más modesta condición, la manifestación pública de que

alguien forma parte de un equipo, grupo o institución de prestigio; la entrega pública y solemne de insignias, placas, diplomas u otro tipo de acreditaciones, que constaten el buen desempeño de personas o grupos; y la promoción de miembros de la institución que destaquen por los éxitos conseguidos en su trabajo.

### **3.2.3.5. Procedimientos de mejora**

Para la solución de problemas concretos o para el logro de aspiraciones específicas habrán de constituirse Equipos de Mejora. Vale la pena profundizar acerca de ellos, pues desempeñan funciones muy importantes en la Ejecución del Plan (véase la sección 3.2.2.2.c.). Cuando aparece un problema o un tema de interés que requiere algún tipo de actuación sobre el mismo, se formará un pequeño equipo destinado a su tratamiento y solución. Los equipos de mejora se encargan de realizar mini proyectos y las acciones, que conduzcan al éxito de los mismos del modo más inmediato posible, por lo que son fundamentales para promover la mejora en la institución y para el éxito global del Plan de Calidad. El Plan de Calidad Total Institucional es el documento básico que servirá de guía para las actuaciones de los equipos de mejora.

Un Procedimiento es una relación detallada de cómo una actuación concreta es llevada a cabo por un grupo específico de personas. El modo particularizado y concreto de actuar paso a paso por un equipo de mejora en la resolución de un problema o tema específicos, es lo que se define como un Procedimiento de Calidad. Para consolidar modos de hacer idóneos o exitosos en la solución de problemas o en el logro de objetivos particulares, los equipos irán elaborando Procedimientos de Mejora, en los que se recojan dichas formas de actuación. Con ello se garantiza que la institución vaya haciendo acopio de formas unitarias comprobadas de hacer bien las cosas, con lo que se mejora el centro, su funcionamiento y sus resultados, a la vez que se va creando un sentimiento de unidad y de equipo dentro de la institución.

La utilidad de los Procedimientos de Mejora es particularmente importante en los casos de incorporación al centro o institución educativa de nuevos miembros, especialmente profesores o personal no docente, a quienes se les hará entrega de los procedimientos correspondientes y, con ello, de la experiencia acumulada que les

permita conocer los mejores modos de llevar a cabo las actuaciones que han de realizar, al ofrecerles formas de actuación cuya eficacia y eficiencia ya han sido comprobadas.

La aprobación inicial y la elaboración de los Procedimientos de Mejora correrá a cargo de los Equipos de Mejora; la revisión de dichos procedimientos la efectuarán quienes supervisen la gestión del Plan Estratégico (La Unidad Técnica de Coordinación); y la supervisión de la redacción definitiva de los procedimientos se encomendará al Comité de Procedimientos y Manuales.

Las fases a seguir para la configuración de un Procedimiento de Mejora son las siguientes: Constitución del Equipo de Mejora; definición del tema o problema; propuestas de solución; valoración de alternativas; elección de la solución (elección de la mejor alternativa); planificación de la acción o acciones (objetivos a lograr, responsables de su ejecución, recursos a disponer, plan de realización, y descripción de la evaluación a llevar a cabo); ejecución o actuación; ayuda en la acción (cuando proceda); evaluación de resultados; e informe.

Los Procedimientos de Mejora pasan a formar parte del patrimonio de la institución y sirven de apoyo para actuaciones futuras.

### **3.3.3.6. Manual de Calidad**

El Manual de Calidad, también llamado Manual de Funcionamiento, constituye el instrumento que institucionaliza las formas de actuación para la mejora de la calidad del centro o institución en cuestión: con su elaboración y aceptación se implantan los Procedimientos de Mejora, que sirven de pauta para actuaciones sucesivas.

El Manual de Calidad es un documento que se atenderá a los requerimientos siguientes: se configurará a partir de la misión que la institución haya asumido; estará de acuerdo con el Plan Estratégico de Calidad Institucional (Plan de Calidad o Plan de Mejora); tendrá en cuenta los medios puestos a disposición para mejorar la calidad; considerará la distribución de tareas entre los miembros de la institución; e incluirá los Procedimientos de Mejora.

Los aspectos principales que deberá incluir el Manual de Calidad son:

- 1) "Índice Temático: El Manual irá precedido por un índice temático, en el que aparecerán los contenidos del mismo agrupados en los capítulos o bloques convenientes.
- 2) Presentación: Incluirá una declaración general del propósito que pretende, en cuanto que se constituye en documento rector de las acciones de mejora de la calidad institucional; podrá, también, incluir los grandes campos de actuación del centro a los que se extiende (por ejemplo, etapas, actividades regladas o no; relaciones con otras instituciones; etc.); también podrán recogerse aquí las responsabilidades que corresponda y a quiénes compete su ejercicio en aspectos relacionados con dicho Manual, tales como: aprobación, revisión, modificación, difusión y custodia.
- 3) Responsables de la Implantación de la Calidad: Se recogerá aquí la estructura u organigrama organizativa de coordinación del Plan Estratégico de Calidad, señalando a este respecto los órganos establecidos y las responsabilidades que corresponde a cada uno de ellos.
- 4) Sistema de Calidad: Establece el marco funcional para la Implantación de la Cultura de Calidad en el conjunto de la institución, con el propósito de orientarlo hacia la Calidad Total y contando, para ello, con el compromiso de todos los miembros del centro que impregnan sus actuaciones de una nueva conciencia colectiva basada en el enfoque mencionado.

En este apartado se incluirán los documentos de referencia del Sistema de Gestión de Calidad, que básicamente serán: la misión institucional, el Proyecto Educativo de Calidad Total del Centro y el Plan Estratégico. Además, el Sistema de Calidad incluirá como contenidos todos aquellos aspectos que permitan garantizar el funcionamiento institucional hacia la mejora continua, entre los que cabe citar: los diseños de planificación (el Proyecto curricular, el Reglamento de Régimen Interior, y otros que puedan existir), y el control de la documentación (particularmente aquella que guarda estrecha relación con la gestión de calidad).

- 5) Procedimientos de Mejora: Los Procedimientos de Mejora que hayan mostrado que conducen a resultados de éxito y que hayan sido formulados de modo satisfactorio y aprobados por los órganos correspondientes (el Comité de procedimientos y Manuales y la Unidad Técnica de Coordinación del Plan de Calidad) pasarán a formar parte del Manual de Calidad del centro o institución. De este modo, se convertirán en un patrimonio de actuación que servirá de referencia para acciones sucesivas y para quienes se incorporen al citado centro. Su aceptación no implica necesariamente que vayan a permanecer siempre inamovibles; por el contrario, al igual que otros documentos o instrumentos serán sometidos a comprobación y revisión para mantenerlos actualizados y útiles.
- 6) Glosario o Índice Terminológico: Recogerá aquellos términos cuya comprensión sea necesario aclarar, tanto por la novedad o dificultad que pueden suponer, cuanto por la importancia de su correcta utilización. En este glosario podrán incluirse términos propios de la gestión de calidad, y aquellos otros que guardan relación con el vocabulario propio del ámbito educativo general.<sup>1</sup>

### **3.3. EVALUACIÓN DEL PLAN**

La evaluación del Plan de Calidad es la valoración del mismo, visto como un plan innovador, para determinar la mejora o avance de las actuaciones que implica. La Evaluación puede definirse como el proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recopilación de información objetiva, orientado a valorar la calidad y los logros del Plan de Calidad en cuestión, como base para la posterior toma de decisiones de mejora. En cuanto a los responsables de la Evaluación, se debe contar con la participación de todos los sectores de la comunidad educativa (directivos, profesores en sus diversas funciones, otros profesionales del centro, alumnos y padres) y de elementos externos a la misma (tales como inspectores o autoridades académicas, Administración educativa en general, u otras agencias no incluidas en la estructura de la institución), pero la responsabilidad última de la Evaluación del Plan de Calidad recae en la Unidad Técnica

de Coordinación y en el Consejo de Dirección del Plan. La evaluación debe tener una finalidad esencialmente formativa, es decir, sus principales propósitos son: utilizarse para mejorar los resultados; optimizar procesos; aprovechar mejor los recursos; y, si fuera preciso, reajustar los objetivos propuestos. La evaluación debe ser inherente al desarrollo del plan en todas sus fases, y a continuación se presentan las 3 fases generales de valoración.

### **3.3.1. EVALUACIÓN PREACTIVA**

La Evaluación Preactiva es la valoración que se hace sobre el documento del Plan de Calidad, inmediatamente después de su elaboración, pero antes de pasar a su aplicación, con el fin de comprobar su validez. En esta fase evaluativa se consideran los siguientes tipos de validez:

- a) **VALIDEZ INMEDIATA:** Es aquella que se realiza a partir de la opinión de quienes han de manejar el plan diseñado o que han de tomar decisiones basadas en los resultados que se deriven de su ejecución; esto implica las opiniones de titulares, directivos, profesores e incluso, alumnos y padres de familia. Las preguntas, basadas en cuestionarios o encuestas, pueden recoger opiniones a los ya señalados acerca de si el Plan es completo, claro, objetivo, viable; si tiene calidad técnica; si su duración es la adecuada, etc.
  
- b) **VALIDEZ DE CONTENIDO:** Es la que se obtiene a partir de las estimaciones procedentes de jueces externos o expertos de la propia institución, sobre la consistencia global del Plan de Calidad. Algunos de los aspectos a validar son: el proceso de elaboración (¿cuál ha sido la participación de los sectores implicados?; ¿se ha tenido asesoramiento especializado?, etc.); acomodación al perfil psicopedagógico de los usuarios (se verificará si el Plan atiende a las necesidades, intereses, expectativas y motivaciones de los implicados); y los componentes de calidad técnica del proyecto (objetivos propuestos, contenidos con los que se pretende lograrlos, metodologías, actividades previstas, recursos a emplear, temporalización, evaluación de resultados, etc.).

- c) **VALIDEZ DE CONSTRUCTO:** es la que pretende mostrar el grado de adecuación del plan diseñado al marco teórico a que se acoge o que propone; básicamente, al modelo teórico de calidad y al modelo educativo elegidos. Para ello expertos externos o internos podrían estructurar los rasgos fundamentales que definen los modelos que han querido seguirse, valorando en seguida si estos aparecen (y en qué medida) en el plan elaborado.
- d) **VALIDEZ DE CONTRASTE:** Es la que se lleva a cabo al comparar un Plan de Calidad que pretende ser implantado en un centro educativo, con otro Plan de Calidad, innovador, ya probado y de similares características, perteneciente a otra institución.

### **3.3.2. EVALUACIÓN INTERACTIVA**

La Evaluación Interactiva es aquella que se lleva a cabo durante la realización o ejecución del Plan de Calidad Institucional, mediante la intervención colaborativa de los responsables de su puesta en acción. Es aquí donde la práctica y la teoría deben conjugarse de un modo funcionalmente operativo. La valoración del plan durante la fase de su ejecución debe tomar en cuenta si su desarrollo se acomoda a lo previsto o si existe algún retraso o anticipación; también puede comprobarse si durante el desarrollo del plan han aparecido algunos resultados no previstos. Esto significa que, a pesar de contar con un buen diseño, pudiera ser que la Implantación del Plan requiera adaptaciones para acomodarlo a la realidad en la práctica o a las circunstancias que aparezcan y que no pudieron ser previstas.

Los procedimientos básicos a utilizar en la valoración de un Plan de calidad de un centro educativo, durante la fase de evaluación interactiva, son los siguientes:

- a) **AUTOEVALUACIÓN:** También es llamada "Evaluación Interna", dado que se realiza por los propios sujetos evaluados y por su propia iniciativa. En el caso de una institución educativa, la Autoevaluación incumbe fundamentalmente a profesores y alumnos, además de directivos, padres y otros profesionales del centro. El objetivo de la Autoevaluación es el incremento del potencial de autoanálisis que se desarrolla entre los implicados,

es decir, la habilidad que se desarrolla entre quienes se evalúan, para valorar con más exactitud su propia actuación y los resultados alcanzados. Para el enfoque de Calidad Total, la autoevaluación es un promotor fundamental de la mejora, puesto que el control autogenerado de la calidad es mucho más eficaz que el control de calidad llevado a cabo por la inspección externa; por lo que todos los sectores implicados habrán de comprometerse con la autoevaluación, como medio para mejorar el funcionamiento y los resultados de la institución, de acuerdo con los planes de mejora.

- b) **HETEROEVALUACIÓN:** Es la evaluación externa que realizan personas ajenas al centro educativo. Estas personas pueden ser profesionales pertenecientes a la Inspección de Educación o auditores externos que pertenecen a instituciones privadas dedicadas a la evaluación. En todo caso, estos expertos evaluadores han de ser conocedores de la educación; deben actuar con honestidad y con autonomía de criterio; y han de utilizar técnicas e instrumentos que sean fiables y que faciliten información con las garantías precisas. Es conveniente que la evaluación externa se lleve a cabo, de ser posible, a solicitud de la propia institución y de modo consensuado con ella, pues en última instancia se requiere la aceptación del dictamen final, por parte de los miembros de dicho centro.
- c) **COEVALUACIÓN:** Es aquella que acentúa la corresponsabilidad entre los evaluadores y las personas que son evaluadas. El procedimiento de coevaluación puede adoptar diversas modalidades: puede ser llevada a cabo conjuntamente por el profesor y sus alumnos; por los propios alumnos entre sí; por profesores, alumnos y padres; por profesores y directivos del centro; por profesores, directivos e inspectores; o adoptando otras composiciones.
- d) **TRIANGULACIÓN:** El procedimiento de Triangulación de la Información se utiliza para establecer contrastes desde diferentes perspectivas, para apreciar acuerdos o desacuerdos, y para precisar elementos que permitan decidir sobre la credibilidad de la información que se obtenga acerca de un mismo hecho o fenómeno. Entonces, diversos grupos o personas valoran los mismos supuestos en situaciones sucesivas o simultáneas. Posteriormente, se comparan los resultados obtenidos para así

extraer las conclusiones más válidas y fiables. El procedimiento pretende eliminar la subjetividad apreciativa basada en un solo individuo u observador. Existen varios tipos de Triangulación, a saber: Triangulación de Métodos (mediante la utilización de diversos procedimientos); Triangulación de Sujetos (contrastando los diferentes puntos de vista de los distintos sujetos en la exploración); Triangulación de Momentos (exploración en diversos tiempos); y Triangulación de Expertos (contraste de opiniones entre evaluadores externos y evaluadores internos).

Para los 4 procedimientos de Evaluación Interactiva ya señalados, pueden emplearse, según convenga, las técnicas de Observación participante y no participante; y las Técnicas Interrogativas Orales y Escritas; mediante la utilización de instrumentos tales como: Guías de evaluación, Inventarios, Listas de Cotejo o Control, Rejillas, Escalas de Observación, Exámenes Orales, Entrevistas, Cuestionarios, Escalas de Evaluación, Pruebas Sociométricas y Exámenes Tradicionales.

### **3.3.3. EVALUACIÓN POSTACTIVA**

La Evaluación Postactiva es aquella que se realiza una vez concluida la aplicación del Plan de Calidad y cumplidos los plazos respectivos, tomando como base los siguientes indicadores:

- a) **INDICADORES DE EFICACIA:** son los que valoran los resultados conseguidos o productos logrados, referidos a los objetivos programados previamente en el Plan, y sin tomar en cuenta el contexto y los recursos con los que se haya contado. Los indicadores de eficacia incluyen: los éxitos o logros conseguidos, en términos de objetivos cumplidos; los fracasos o las carencias, en base a los objetivos no logrados o no conseguidos suficientemente; y las deficiencias que tengan que ver con la satisfacción de los alumnos y del personal del centro educativo, en cuanto a sus propios resultados.
- b) **INDICADORES DE EFICIENCIA:** Son aquellos que tratan de determinar la "rentabilidad" o "nivel de productividad" del Plan de Calidad mediante el análisis de la inversión realizada (costos) y los resultados obtenidos (rendimiento escolar o producto

educativo), y tomando en cuenta el contexto y los recursos con los que se ha contado. Un elevado nivel de eficiencia indica la Optimización y buen uso de los recursos así como la reducción de costos. Indicadores de eficiencia son: el aprovechamiento de los recursos humanos; la adecuada explotación de los recursos físicos (inmueble, instalaciones, mobiliario, equipo, materiales); correcto empleo del tiempo; optimización de la capacidad formativa de los alumnos; etc.

- c) **INDICADORES DE FUNCIONALIDAD:** Evalúan la idoneidad del proceso de ejecución del Plan de Calidad, con independencia de los resultados obtenidos y de los recursos empleados. Parte de ellos otorga una particular importancia a la forma en que se realiza el proceso educativo y al contexto en que se lleva a cabo la interacción humana. Indicadores de funcionalidad son: la coherencia entre el diseño básico y la realización del Plan; el respeto a los propósitos generales en la aplicación del Plan; la racionalidad y sistematización de los procesos empleados; la evolución del clima relacional de los implicados, de su participación, y de la Cultura de Calidad en la institución; entre otros.
- d) **INDICADORES DE IMPACTO:** Son los que reflejan el efecto que tiene el producto educativo (alumnos con nuevas habilidades, conocimientos y capacidades ) fuera de la institución y en los siguientes ámbitos: en el ámbito académico, la formación adquirida por los alumnos repercutirá sobre los estudios posteriores que estos realicen; en el ámbito familiar, la formación del alumno incide directamente sobre las relaciones familiares, la formación de otros miembros de la familia y la posible mejora de las condiciones económicas; en el sector laboral y productivo se puede hablar de la incorporación al trabajo de los egresados, de su promoción laboral o de la mejora en su rendimiento laboral, entre otros; y en el ámbito social se puede valorar el efecto que los alumnos egresados tienen sobre el entorno social en el que se desenvuelven (mejora en el comportamiento cívico, respeto, tolerancia, etc.).

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

### 3.3.4. CONCLUSIONES Y PROPUESTA OPTIMIZADORA

La estimación de los resultados evidenciados a través de la información y de los datos recogidos en la fase de Evaluación Postactiva permitirá la elaboración de las Conclusiones del Plan de Calidad Institucional y la formulación de las Propuestas de Mejora. La elaboración de dichos documentos es responsabilidad de la Unidad Técnica de Coordinación del Plan y del Comité de Procedimientos y Manuales, y su aprobación es responsabilidad del Consejo de dirección del Plan. Las conclusiones podrán elaborarse directamente de la interpretación, siempre objetiva, que se de a los resultados obtenidos. Una vez que se han elaborado las conclusiones del Plan, se puede plantear como documento final, una propuesta en la que se formulen las sugerencias para el funcionamiento futuro de la institución (propuesta optimizadora).

La Propuesta Optimizadora o Propuesta de Mejora deberá incluir:

- a) Reafirmación de Aciertos: Se ha de promover la Institucionalización de los aciertos que se muestren consolidados y que resulten indiscutibles para la mejora, mismos que deben ser asumidos como un patrimonio de calidad de la institución. Estos aciertos pueden referirse a diversos ámbitos implícitos en el Plan de calidad evaluado (los medios puestos a disposición; los diseños mismos; los propios resultados; etc.) así como a los Procedimientos de Mejora más importantes o estratégicos (procesos de calidad para la consecución real de objetivos de mejora).
- b) Corrección de Deficiencias: estas propuestas señalarán, en la medida de lo posible, las causas determinantes de las deficiencias o errores y, en cuanto lo permitan las circunstancias, habrán de sugerir la forma de eliminarlas o reducirlas.
- c) Nuevas Iniciativas: El análisis e interpretación de los datos de la Evaluación del Plan de Calidad puede sugerir rubros de mejora no incluidos entre los aciertos a consolidar o en las deficiencias a rectificar. Se trata, entonces, de otras iniciativas cuya propuesta y posterior puesta en acción puede contribuir a mejorar el mencionado Plan o alguno de sus aspectos, cuando éste sea revisado, reajustado o actualizado; y que contribuyen a la mejora

continua en la institución o centro educativo.

**NOTA:** Cualquier Sistema de Gestión Escolar que implante adecuadamente, en tiempo y forma, el Plan de Calidad descrito en éste capítulo; cumpliendo con todo lo que se ha propuesto o sugerido; puede estar en condiciones de buscar la certificación ISO 9001 : 2000, siempre y cuando el grado de madurez de su proyecto educativo sea el pertinente, es decir, el plan de Calidad esté lo suficientemente consolidado y por lo tanto, se puedan verificar objetivamente el funcionamiento y la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad implementado con dicho Plan de Calidad; así como la tendencia a la mejora continua.

- 
1. Gento Palacios, Samuel; "Implantación de la Calidad Total en Instituciones Educativas"; UNED, Madrid, 1998;
  - Las figuras 3.3., 3.4., 3.5., 3.6., 3.7., 3.8.y 3.9. han sido tomadas del libro: "Implantación de la Calidad Total en Instituciones Educativas"; de Samuel Gento (páginas 29, 40, 42, 58, 65, 72 y 81; respectivamente).

## **CAPÍTULO 4**

---

# **IMPLANTACIÓN DEL NUEVO MODELO DE INNOVACIÓN Y CALIDAD DE LA SEP EN LAS ESCUELAS SECUNDARIAS TÉCNICAS**

---

## **4.1. EL MODELO DE INNOVACIÓN Y CALIDAD DE LA SEP**

### **4.1.1. ASPECTOS GENERALES**

La Secretaría de Educación Pública (SEP) ha definido su misión de la siguiente manera:

“La SEP tiene como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden”.<sup>1</sup>

Asimismo, la visión de la SEP es la siguiente:

“En el año 2025, México cuenta con un sistema educativo amplio, articulado y diversificado, que ofrece educación para el desarrollo humano integral de su población. El sistema es reconocido nacional e internacionalmente por su calidad y constituye el eje fundamental del desarrollo cultural, científico, tecnológico, económico y social de la nación”.<sup>2</sup>

Para materializar dichos objetivos la SEP ha elaborado al que se conoce como el Modelo de Innovación y Calidad SEP; mismo que está vigente, desde el ciclo escolar 2002-2003, para todas las escuelas e instituciones que dependen directamente de esta Secretaría. El Modelo tiene su origen conceptual en el Modelo Nacional para la Calidad Total y en el Modelo de Calidad INTRAGOB; por lo que, además de ser acorde con los principios de calidad total orientados a la educación, también incluye aspectos relacionados con la Política de Calidad del Gobierno Federal, con la Agenda Presidencial de Buen Gobierno, con el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, y con el Programa Nacional de Educación. El Modelo de Innovación y Calidad de la SEP ha sido diseñado para cumplir con las normas ISO 9000:2000 aplicables.

La implementación del Modelo de Innovación y Calidad SEP pretende, fundamentalmente:

- Orientar todos los esfuerzos y tareas hacia el logro de resultados que generen valor para los clientes y usuarios de servicios que

ofrece la SEP, a través de sus diversas instituciones con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas establecidas por dichos clientes y usuarios.

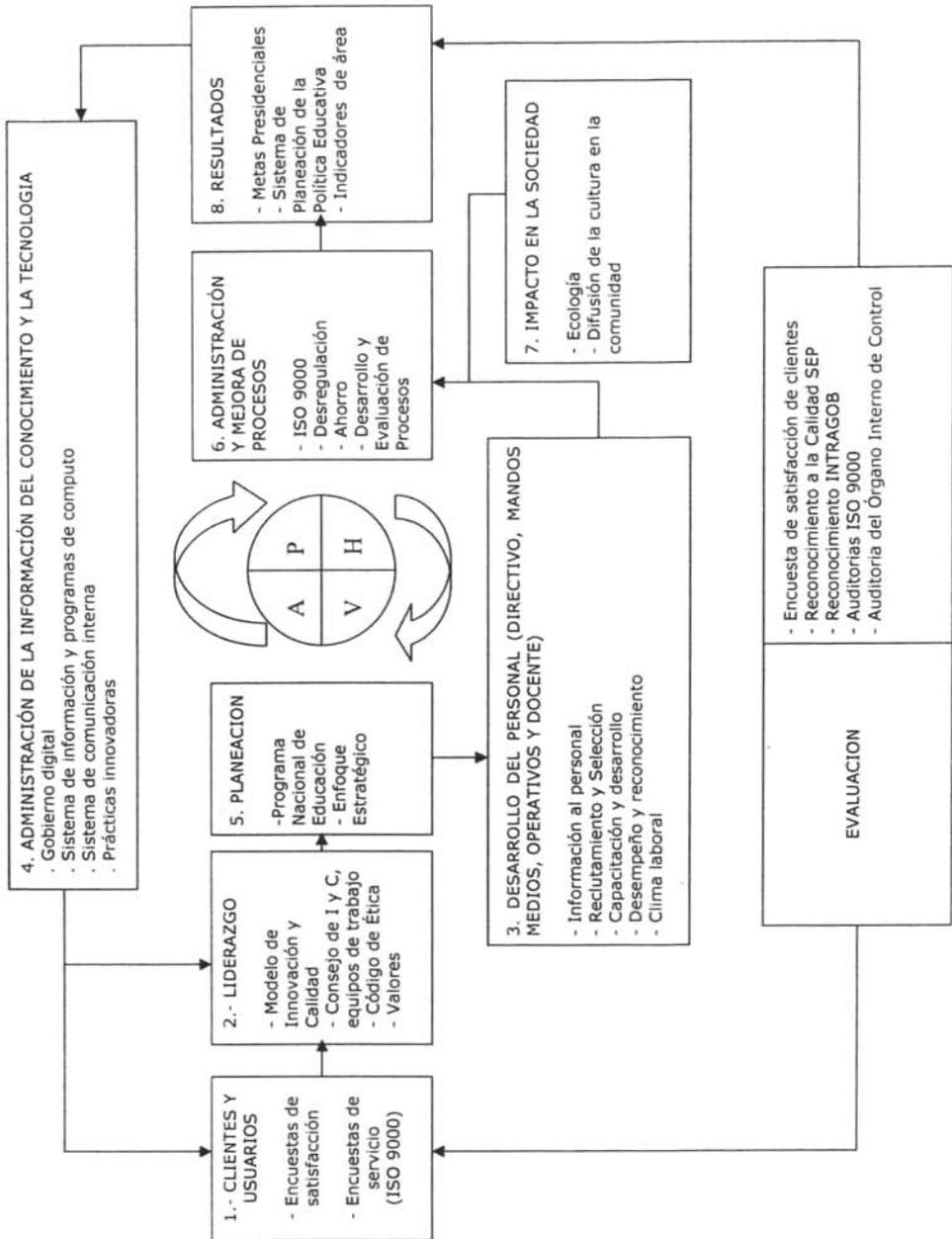
- Desarrollar progresivamente un Sistema Educativo de Calidad.
- Orientar la gestión institucional hacia una cultura de innovación y calidad que permita lograr una transformación educativa radical en la cual los valores, los conocimientos y las habilidades sean el fundamento para el desarrollo integral de todos los mexicanos.

#### **4.1.2. CRITERIOS O ELEMENTOS**

El Modelo de Innovación y Calidad de la SEP está formado por 8 criterios. La figura 4.1. muestra los criterios que conforman al Modelo, su interacción y algunos de sus aspectos fundamentales (véase la figura 4.1.).

El Modelo de Innovación y Calidad SEP aborda muchos de los aspectos que ya han sido explicados en el capítulo 3. La congruencia de los criterios del Modelo de Innovación y Calidad SEP con lo planteado en el capítulo 3 no es coincidencia, pues no debe olvidarse que se trata de un Modelo de Calidad Total para las organizaciones educativas; que considera básicamente los mismos aspectos y requisitos que son tomados en cuenta por el Modelo de Calidad estudiado en dicho capítulo. Salvo aquellos aspectos que tienen que ver con la Política de Calidad del Gobierno Federal y el ajuste de los criterios al Modelo de Calidad INTRAGOB, el Modelo de Innovación y Calidad SEP incorpora prácticamente todo lo presentado en ese capítulo. No obstante, y para efectos de mayor precisión, a continuación se explica, brevemente, cada uno de los criterios que integran al Modelo.<sup>3</sup>

Figura 4.1. El modelo de innovación y calidad SEP.



## 1. CLIENTES Y USUARIOS (ESTUDIANTES; PADRES DE FAMILIA, SIGUIENTE NIVEL EDUCATIVO, EMPLEADORES, CIUDADANOS, COMUNIDAD Y CLIENTES INTERNOS)

Incluye la forma como la organización profundiza en el conocimiento de necesidades y expectativas de sus clientes y usuarios (estudiantes, padres de familia, siguiente nivel educativo, empleadores, ciudadanos, comunidad y clientes internos), y cómo éstos perciben el valor proporcionado por la misma. Asimismo, incluye la manera en que se fortalece la relación con sus clientes y usuarios, y se evalúa su satisfacción.

La detección de las necesidades y expectativas de los estudiantes debe considerar: aspectos educativos y formativos, necesidades sociales y económicas, instalaciones, seguridad, servicios, etcétera. Algunos ejemplos de herramientas para determinar necesidades y expectativas de los clientes y usuarios son: encuestas, entrevistas, seguimiento de los factores que impactan en la preferencia y selección de los clientes y usuarios, seguimiento a egresados, etc.

Algunas formas para determinar la satisfacción o insatisfacción de estudiantes puede ser: encuestas, ausentismo, índice de deserción, conflictos estudiantiles, quejas.

## 2. LIDERAZGO

Este criterio incluye la forma como la alta dirección (el director del centro educativo, así como el personal que le reporta directamente) y los representantes del sindicato, a través de su actuación personal, crean valor para los clientes y el personal de la institución. También considera la forma en que la alta dirección diseña, implanta y evalúa el proceso de mejora y promueve una cultura sustentada en principios y valores de calidad.

La alta dirección debe participar en la integración y funcionamiento del Consejo de Innovación y Calidad así como de los Comités de Innovación y Calidad, para dar seguimientos al Modelo de Innovación y Calidad SEP; definir, conducir y promover la misión, visión y código de ética de la institución; fomentar un adecuado clima laboral; y evaluar y dar seguimiento al desempeño global de la organización.

### 3. DESARROLLO DEL PERSONAL (DIRECTIVO, MANDOS MEDIOS, OPERATIVOS Y DOCENTE).

Incluye la forma como la organización capacita, desarrolla y profesionaliza al personal (directivo, mandos medios, operativos y docentes), incluyendo los procesos que estimulan y aseguran la participación de éstos en la mejora continua y en la consecución de las metas de calidad, productividad y competitividad. Considera además los métodos utilizados para medir, mejorar y reconocer el desempeño del personal en la organización.

La organización puede usar diferentes métodos para involucrar al personal docente y administrativo: facultamiento, autogestión, investigación individual o colegiada, equipos para la solución de problemas, grupos participativos, participación en los planes y metas de calidad, etc. Los programas de capacitación deben contribuir a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes que permitan al personal un mejor dominio de las tareas por realizar. La organización educativa debe propiciar el reconocimiento al personal destacado, la satisfacción del personal y su bienestar en cuanto a salud, seguridad, prestaciones, ambiente de trabajo, orden, limpieza, comodidad, etc.

### 4. ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN, DEL CONOCIMIENTO Y LA TECNOLOGÍA.

Incluye la forma como la organización mide, reúne, selecciona, analiza, administra y mejora sus bases de datos (datos e información de Clientes, personal, procesos, proveedores e indicadores de medición del desempeño de la organización); para la administración de sus estrategias, buscando la mejora continua. La organización debe propiciar el uso de la tecnología informática automatizando la información y trámites, brindando servicios en línea a los ciudadanos y el personal. Asimismo, la organización debe estimular, administrar y resguardar el conocimiento organizacional (sistemas o métodos de trabajo generados durante el desempeño de funciones o en la capacitación), la tecnología y la experiencia generada. También debe ocuparse de asegurar la disponibilidad de los datos e información necesaria para el personal, clientes, procesos, proveedores, según sea apropiado.

## 5. PLANEACIÓN.

Incluye la forma en que la organización desarrolla sus objetivos estratégicos y sus planes de acción, asimismo examina cómo esos objetivos y planes son desplegados en toda la organización y de que forma se da seguimiento a su avance.

La planeación estratégica debe considerar: objetivos y metas planteadas en el Programa Nacional de Educación, necesidades y expectativas de los clientes y usuarios, carencias y recursos con los que se cuenta, evaluación, así como acciones con fechas de cumplimiento y responsables. Por lo tanto, la organización debe establecer su misión, visión, prioridades, objetivos estratégicos, indicadores clave, programas y proyectos de innovación.

La planeación operativa considera la forma en que la organización se encarga de desarrollar y desplegar sus planes de acción para cumplir con los objetivos estratégicos, asignar los recursos necesarios, presentar los principales planes de acción en el corto y largo plazo, delegar responsabilidades al personal y establecer mediciones de desempeño y seguimiento de dichos planes. El despliegue de los planes de acción incluye la comunicación o difusión de los mismos, la capacitación a los involucrados, y la implantación de estos planes. Así pues, la organización educativa debe ocuparse en la implantación de planes y en el desarrollo de sistemas y procesos, a través de los cuales se llevan a cabo las acciones para la calidad e innovación, mediante programas de trabajo que determinan metas y recursos.

## 6. ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS

Incluye la forma en que la organización diseña, desarrolla, controla, administra y mejora sus productos, sus servicios y sus procesos (educativos y administrativos), incluyendo el enlace con proveedores para asegurar que sus clientes y usuarios reciban valor de forma consistente, y con ello, se logren los objetivos planteados. Se deben determinar las mediciones y los objetivos clave (incluyendo el desempeño académico de los estudiantes) para el control y mejora de los mismos. La administración y mejora de los procesos y de los servicios, tanto educativos como administrativos, ha de realizarse a través de la implementación de Sistemas basados en las normas

ISO 9000:2000.

## 7. IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Incluye la forma en que la organización asume su responsabilidad social para contribuir al desarrollo de su entorno ecológico, social y cultural, así como la promoción de la cultura de calidad en la comunidad, buscando a través de actividades la participación de la misma en estos aspectos.

Algunas de las acciones pueden ser: manejo y clasificación de basura; reciclaje de materiales de desperdicio; disposición adecuada de materiales y mobiliario en desuso; pláticas de desarrollo social y humano que aborden temas de salud, seguridad pública, prevención de violencia y drogadicción, etc.; programas de limpieza y de imagen de la comunidad.

## 8. RESULTADOS

Los resultados de la organización educativa se dividen en tres rubros:

- a) Resultados de los procesos tanto Educativos como Administrativos.

Este subcriterio incluye los resultados del desempeño de procesos y su relación causal con los sistemas organizaciones.

La organización debe presentar datos actuales de las mediciones del desempeño académico tales como: aprobación, aprovechamiento escolar, deserción escolar, eficiencia terminal, cumplimiento del programa curricular, puntualidad y asistencia de alumnos, desempeño de los maestros, desempeño de los proveedores. En cuanto al desempeño de los procesos deben proporcionar datos actuales sobre: productividad, eficiencia, tiempo de ciclo, resultados financieros, desarrollo de nuevos servicios y procesos.

Todos los resultados clave se deben presentar mediante indicadores con datos y gráficas que permitan visualizar niveles y tendencias obtenidas en los últimos 3 años; las metas del presente año; el análisis de los mismos; los planes para revertir resultados desfavorables; y las

comparaciones de desempeño académico y de los estudiantes contra otras organizaciones.

b) Resultados relacionados con el Personal.

Incluye los resultados del personal y su relación causal con los procesos y sistemas organizacionales, incluyendo las comparaciones con líderes y competencia. Dichos resultados abarcan aspectos del personal tales como: participación individual y grupal, aprendizaje y desarrollo, valores organizacionales, encuesta de clima organizacional, ausentismo, rotación, seguridad e higiene, reconocimientos y capacitación.

c) Resultados de los Clientes y Usuarios

Incluye los resultados de la satisfacción de clientes (estudiantes, padres de familia, siguiente nivel educativo, empleadores y la comunidad) y su relación causal con los procesos y sistemas organizacionales; así como la comparación de dichos resultados con los de organizaciones similares u organizaciones líderes. Estos resultados pueden incluir: datos de encuestas de satisfacción a clientes y usuarios, porcentaje de quejas atendidas y solucionadas, lealtad de los clientes, referencias positivas, etc.

## **4.2. EL PROGRAMA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD DE LA DGEST**

### **4.2.1. COMPONENTES**

La Oficialía Mayor de la SEP es la responsable de coordinar y conducir la implementación del Modelo de Innovación y Calidad SEP en todas las escuelas e instituciones que están a cargo de esta Secretaría. El programa que corresponde a la implantación del Modelo de Innovación y Calidad SEP se conoce con el nombre de Programa de Innovación y Calidad (PIC), y para el caso específico del subsistema de Escuelas Secundarias Técnicas, la instrumentación del PIC es responsabilidad de la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas (DGEST).

Aunque la implantación del Modelo de Innovación y Calidad SEP es la razón principal del PIC; el programa concede una particular importancia

a las Normas ISO 9000:2000, puesto que se pretende el desarrollo de un sistema educativo con calidad certificada; asimismo, el programa incorpora otros elementos que tienen que ver con la Política de Calidad del Gobierno Federal, aplicada a las organizaciones educativas. La figura 4.2. muestra todos los componentes del PIC.

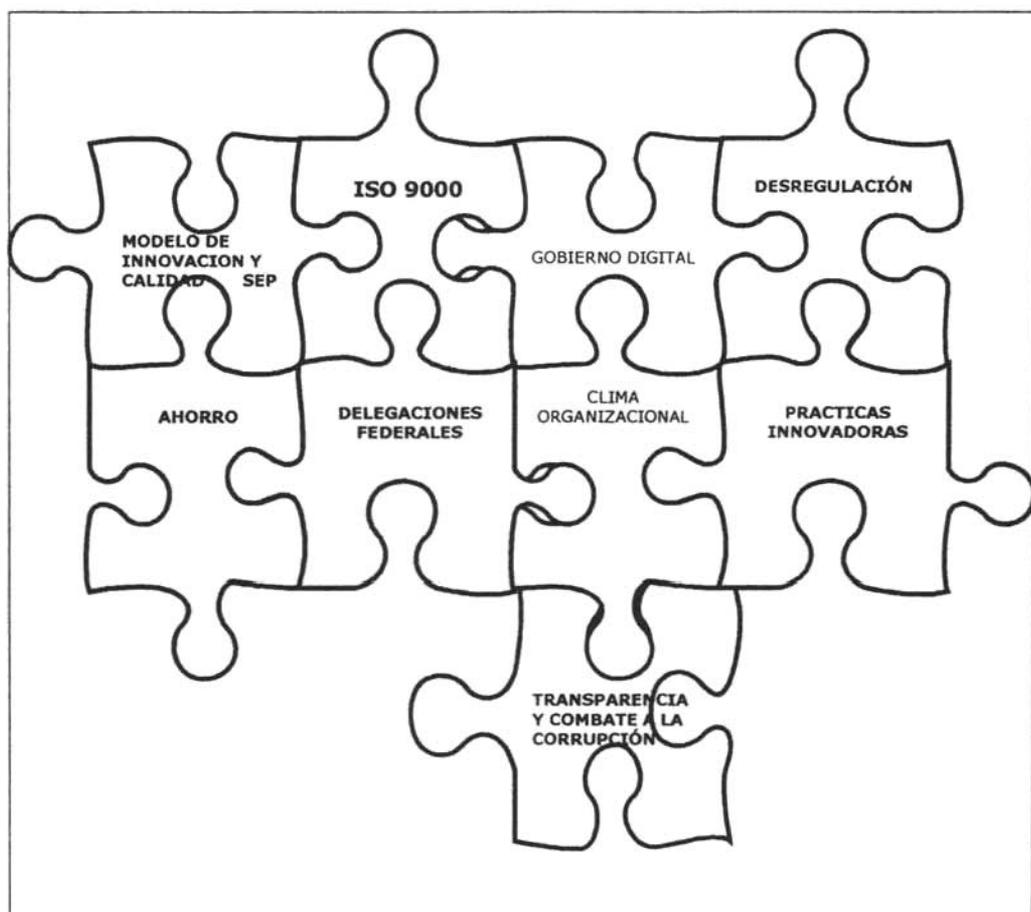


Figura 4.2. : El Programa de Innovación y calidad (PIC).

A continuación se explican los componentes del PIC:<sup>4</sup>

- **Modelo de Innovación y Calidad SEP:** Es el desarrollo de sistemas y Procesos para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- **ISO 9000:** Norma que busca la Implantación de un Sistema de calidad para Asegurar la satisfacción de los usuarios de los servicios y la mejora continua del sistema.
- **Ahorro:** Es el hábito de usar eficientemente los servicios y recursos materiales y practicar la austeridad lo más posible. Se deben buscar ahorros presupuestarios.
- **Delegaciones Federales:** Acercar la toma de decisiones al ámbito local (Descentralización Educativa).
- **Gobierno Digital:** Es el uso de la tecnología para mejorar el desempeño. Agilizar procesos mediante el uso de sistemas informáticos.
- **Desregulación:** La empatía para orientar las acciones hacia las necesidades de los usuarios. Simplificación administrativa (rediseñar los procedimientos y reducir la excesiva carga de trámites).
- **Prácticas Innovadoras:** La creatividad aplicada a mejorar la gestión educativa-administrativa.
- **Clima Organizacional:** La actitud de formar parte de un ambiente propicio para el desarrollo organizacional. Se debe fomentar un buen clima laboral.
- **Transparencia y combate a la corrupción:** Se debe tener la convicción de no obtener beneficios personales por la función que se desempeña.

#### 4.2.2. MODELO DE CALIDAD

El Programa de Innovación y Calidad (PIC) toma íntegramente los 8 criterios del Modelo de Innovación y Calidad SEP, para su implantación en las Escuelas Secundarias Técnicas. Este modelo de calidad ya ha sido explicado en la sección 4.1.2.

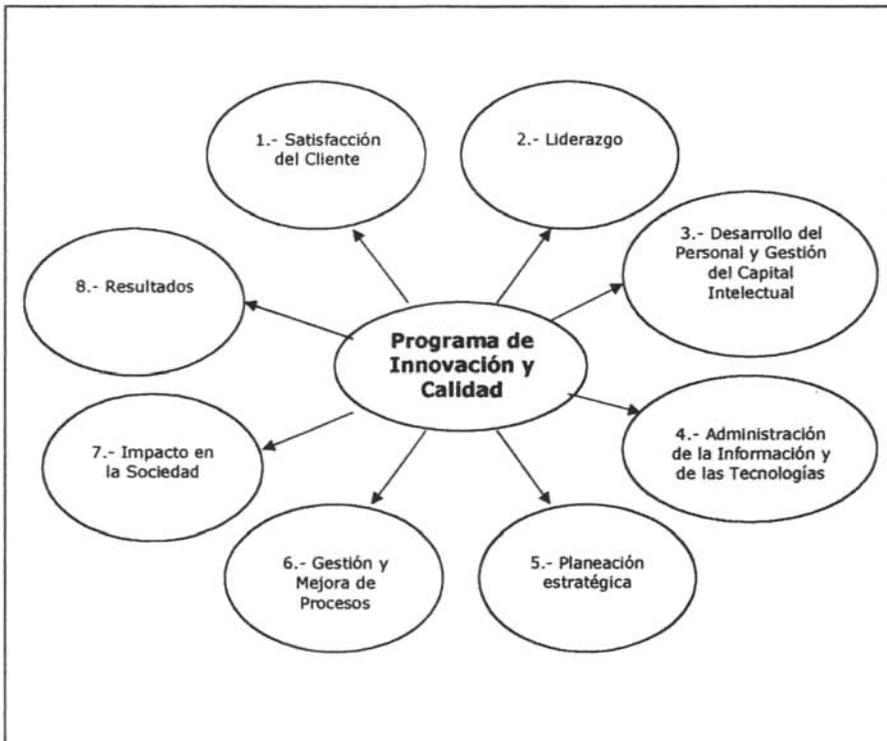


Figura 4.3.: El Modelo de Calidad del PIC.

### 4.2.3. ADAPTACIÓN A LA NORMA ISO 9001:2000

ISO es una Organización Internacional de Normalización, compuesta por una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). ISO homologa criterios de calidad en las empresas e instituciones a nivel mundial y promueve el desarrollo de la estandarización para facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios.

Una subdivisión muy importante de ISO es el ISO 9000. ISO 9000 no contempla el aseguramiento del producto o servicio, sino que asegura el Sistema de Calidad con que se realizó el producto o servicio. Las Normas de la familia ISO 9000-2000 listadas abajo son generales y fueron desarrolladas para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implantación y la operación efectiva de los sistemas para la Gestión de la calidad correspondientes.

- ISO 9000:2000 Describe los fundamentos del Sistema de Gestión de la Calidad y especifica el vocabulario.
- ISO 9001:2000 Especifica los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos (o servicios) que cumplan con los requisitos del cliente y con los reglamentarios. Es una norma obligatoria para aquellas organizaciones que deseen ser certificadas.
- ISO 9004:2000 Provee guías para el Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo los procesos de mejora continua. Es una norma recomendativa para aquellas organizaciones que deseen mejorar su desempeño.
- ISO 19011 Proporciona pautas en cuanto a las Auditorías de los Sistemas de Gestión de la Calidad y de Gestión Ambiental.

La SEP y el PIC tienen por objeto el desarrollo de un sistema educativo de calidad certificada; por lo que han adoptado la Norma ISO 9001:2000 y la han ajustado al ámbito educativo. A continuación se describen los 8 principios básicos que la SEP y el PIC han definido para la Gestión de la Calidad que se pretende realizar en las Escuelas Secundarias Técnicas, en base a la Norma ISO 9001:2000:<sup>5</sup>

### 1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

La Norma ISO 9001:2000 se aplicará en todas las escuelas secundarias y otros niveles educativos con la finalidad de que éstos presten un servicio de calidad, comparativamente al de otros países líderes en educación pública de calidad. Tiene como premisa asegurar la satisfacción de los usuarios y lograr el compromiso de mejora continua. Además, la norma presenta las siguientes ventajas:

- Es aplicable en todas las Escuelas. Cada organización educativa podrá obtener beneficios tales como: mejora en el desempeño, mayor competitividad, optimización de recursos, etc.
- Tiene aplicación y reconocimiento internacionales. Cada institución buscará obtener la certificación en cuanto le sea posible y según los compromisos asumidos.
- Permite exclusiones en cuanto a los requisitos, por ejemplo el control de calidad de los insumos (entiéndase por "insumos" a los alumnos).

### 2. NORMAS PARA CONSULTA

- Se revisaron todas las ediciones, antes de decidir la que se aplicará.
- Se adoptó la aplicable en la SEP (Norma ISO 9001:2000).

### 3. TERMINOS Y DEFINICIONES

Se definen los términos de la siguiente forma:

- Organización.- La Escuela.

- Proveedor.- Los padres de familia; las escuelas primarias; otras escuelas secundarias (para el caso de traslados de alumnos).
- Insumos.- Los estudiantes; el personal; la infraestructura; los materiales; los equipos.
- Procesos.- Los procesos educativos (la enseñanza; la asesoría a los alumnos; etc.); y los procesos administrativos.
- Productos.- Los alumnos egresados.
- Clientes y usuarios.- Los estudiantes; padres de familia; siguiente nivel educativo; empleadores; ciudadanos; comunidad; clientes internos y otros organismos interesados.

#### 4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La Escuela debe establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad; buscando siempre la satisfacción de los clientes y usuarios, así como la mejora continua.

La alta dirección (el máximo responsable de la Escuela así como el personal que le reporta directamente) debe:

- Identificar los procesos aplicables;
- Determinar las secuencias, criterios y métodos idóneos;
- Suministrar recursos;
- Instrumentar estrategias; y
- Analizar, medir y llevar un seguimiento.

De la documentación, la Escuela debe:

- Registrar legalmente;
- Incluir un Manual de la calidad para consulta;
- Planificar, operar y controlar mediante los documentos obligatorios; y

- Llevar un archivo especial para efectos de Auditoria.

## 5. RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN

La alta dirección debe:

- Evidenciar su compromiso de gestión de calidad, enfocado al usuario;
- Establecer los canales adecuados de comunicación;
- Efectuar revisiones periódicas;
- Suministrar los recursos necesarios; y
- Establecer con claridad la Política de Calidad.

## 6. GESTIÓN DE RECURSOS

La Escuela debe:

- Llevar a cabo la provisión de recursos humanos y materiales;
- Gestionar el mantenimiento de la infraestructura del plantel;
- Propiciar un ambiente de trabajo sano y seguro; así como
- Fomentar la competitividad y toma de conciencia del personal.

## 7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Para la realización del producto (alumnos con nuevos conocimientos, valores y habilidades) se deben seguir las siguientes etapas:

- Planeación;
- Desarrollo;
- Verificación;
- Validación;

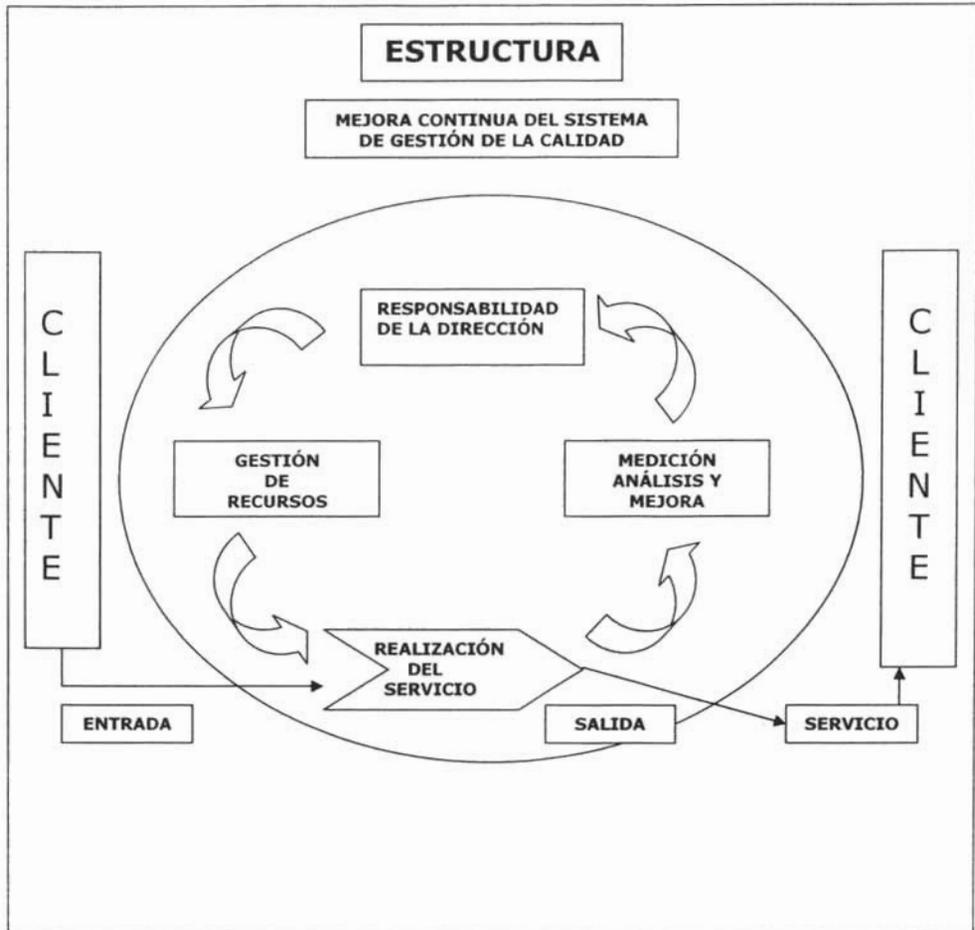
- Seguimiento:
- Inspección;
- Acreditación y certificación.

#### 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

- Medición y evaluación del aprendizaje de los alumnos.
- Medición y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Medición y evaluación de los planes y su aplicación (personal docente).
- Medición y evaluación de los planes de trabajo de todas las áreas.

Las Escuelas Secundarias Técnicas o cualquier otra Institución Educativa son Organizaciones que pueden ser consideradas como Sistemas Integrales; con un claro propósito y misión; e interdependientes, es decir, con entradas, procesos, salidas y retroalimentación.

La figura 4.4. muestra el Modelo del Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos, de las Escuelas Secundarias Técnicas. Asimismo, la figura 4.5. ilustra otra forma de representar al Modelo de Procesos de la DGEST, aplicando a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA).



**FIGURA 4.4.:** Modelo del Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos, de las Escuelas Secundarias Técnicas.

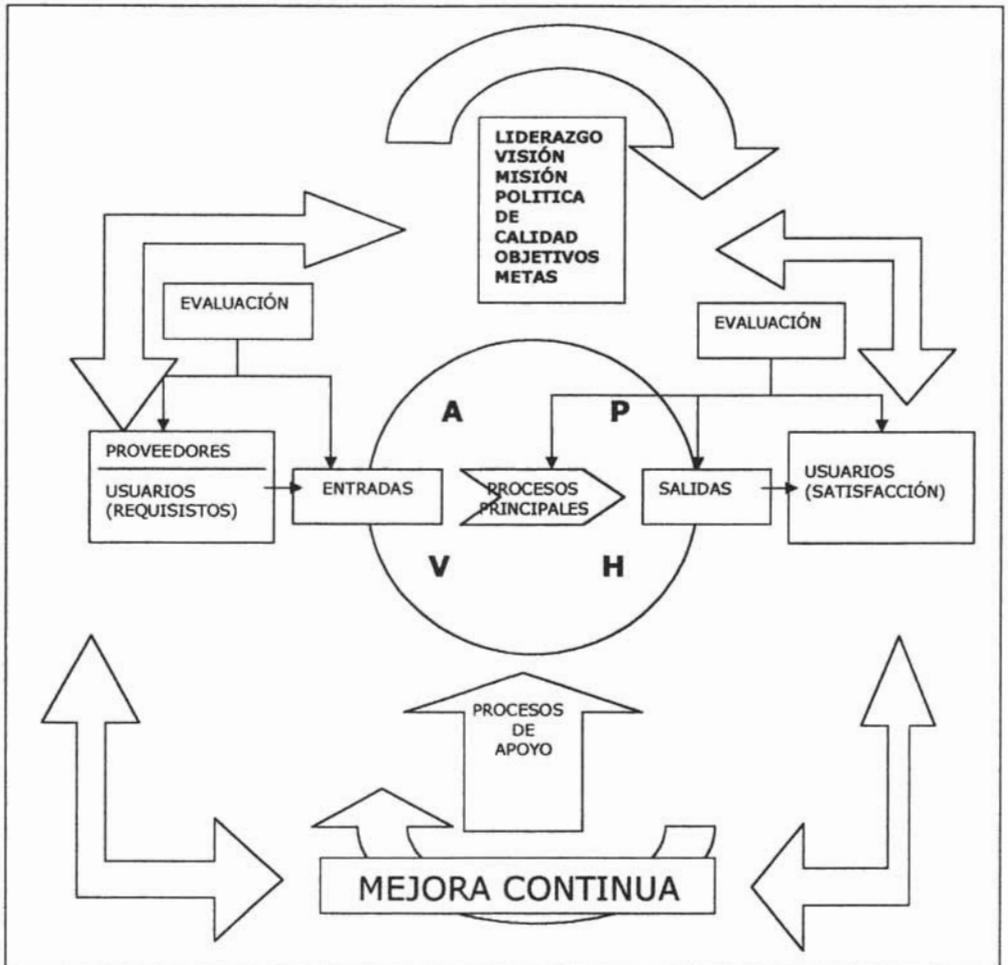
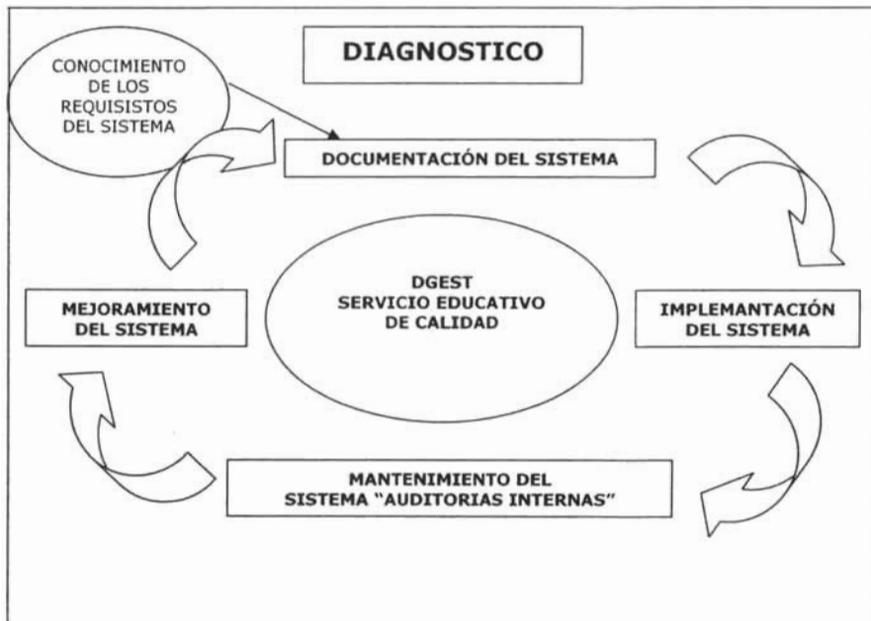


Figura 4.5.: Modelo de Procesos de la DGEST.

La figura 4.6. indica cuáles son las etapas principales que se deben seguir para implantar y desarrollar un sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2000, con el fin de ofrecer a los clientes y usuarios de las Escuelas Secundarias Técnicas un servicio educativo de calidad.



**Figura 4.6.:** Etapas principales para la Implementación y Desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000.

#### 4.2.4. DESPLIEGUE

La figura 4.7. señala el Despliegue del Programa de Innovación y Calidad (PIC) en la DGEST; mismo que está vigente en todas las Escuelas Secundarias Técnicas.

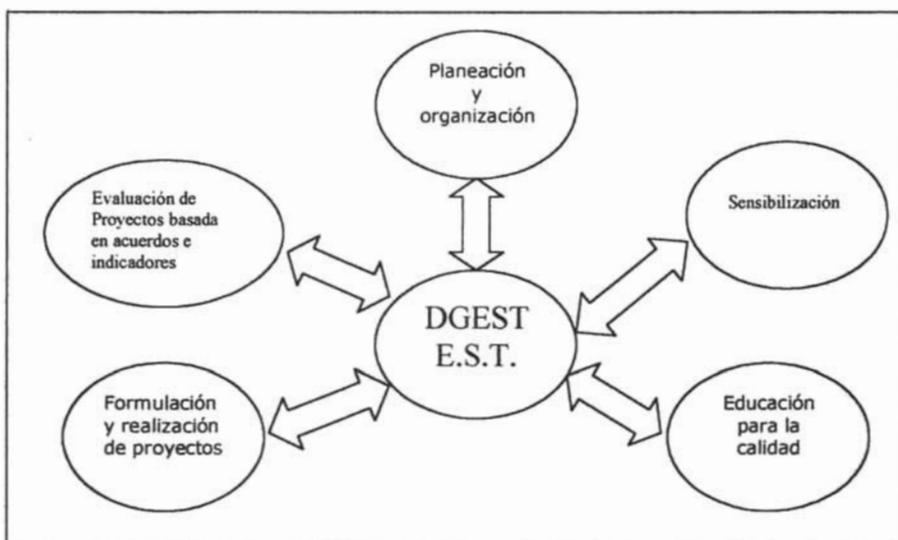


Figura 4.7.: Despliegue del Programa de Innovación y Calidad en la DGEST.

A continuación se describe cada una de las etapas de despliegue del Programa:<sup>6</sup>

### 1. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN

- Elaboración del Programa de Innovación y Calidad en la DGEST: definición de actividades, delimitación de tiempos, designar responsables y recursos en órgano Central, Coordinaciones de Zona y Planteles del D. F.
- Definición de la estrategia para la difusión del modelo a las Entidades Federativas que lo soliciten.
- Identificar los procesos sustantivos exitosos y factibles de mejora e innovación, en un primer momento, posteriormente identificar aquellos procesos de oportunidad, para ser sistematizados.

### 2. SENSIBILIZACIÓN

- Dar a conocer al cuerpo colegiado de la DGEST el Programa de Innovación y Calidad.
- Constitución del Comité de Innovación y Calidad de la DGEST.
- Selección y capacitación de líderes de proyecto: órgano central y Coordinaciones de Zona.
- Integración de los equipos de trabajo por Subdirección y por Zona.
- Impartir los cursos de SML y Código de Ética a:
  - i. Personal técnico-pedagógico del Órgano Central
  - ii. Personal de las Coordinaciones de Zona
  - iii. Directores de Escuela
  - iv. Personal de las Escuelas Secundarias Técnicas

### 3. EDUCACIÓN PARA LA CALIDAD

- Capacitación al Comité de Innovación y Calidad de la DGEST, Coordinadores de Zona, Subdirectores y personal técnico-pedagógico en el "Modelo de Calidad INTRAGOB".
- Impartir los cursos necesarios para la implantación y control del modelo de calidad.
- Análisis y explicación, por parte de los equipos de trabajo, sobre los procesos así como los métodos exitosos susceptibles de mejoras continuas y aquellos que son factibles de innovación.

### 4. FORMULACIÓN Y REALIZACIÓN DE PROYECTOS

- Por cada proceso o sistema identificado y analizado se:
  - i. Definirán los objetivos para cada uno.
  - ii. Planteará la estrategia general de trabajo para su mejora e innovación.
  - iii. Determinarán las metas a alcanzar.
  - iv. Propondrá el cronograma de actividades.
  - v. Diseñará el sistema de control pertinente para cada proceso o método definido.
  - vi. Definición de indicadores.
  - vii. Puesta en marcha.

### 5. EVALUACIÓN DE PROYECTOS BASADA EN ACUERDOS E INDICADORES

- Definición de indicadores (con base en los criterios del Modelo de Innovación y Calidad INTRAGOB, normas de calidad internacional, la eficiencia y efectividad) de los procesos o métodos susceptibles de mejora e innovación.
- Diseño y prueba de los instrumentos de evaluación.

- Plan de recopilación y sistematización de la información.
- Presentación de informes y rendición de cuentas.

### **4.3. UNA EXPERIENCIA DE IMPLANTACIÓN: LA EST N° 70**

#### **4.3.1. ESFUERZOS REALIZADOS PARA LA IMPLANTACIÓN**

La Escuela Secundaria Técnica N° 70 es una organización educativa de nivel básico dependiente de la DGEST y de la SEP. La escuela está ubicada en la Delegación Iztapalapa, en el D. F. y ofrece servicios educativos a los jóvenes de la zona aledaña, en dos turnos (matutino y vespertino). Además de impartir los cursos correspondientes al primero, segundo y tercer año de secundaria, la escuela proporciona a sus alumnos preparación técnica básica en uno de los cuatro talleres que posee (electricidad, construcción, secretariado e industria del vestido). El organigrama de la escuela es el siguiente: un Director para ambos turnos y por cada turno, un subdirector, un coordinador académico, un coordinador tecnológico; así como una planta docente, personal administrativo y personal de apoyo. Para cumplir con sus funciones, la institución cuenta con una infraestructura básica (2 edificios; dirección, área de talleres; área de patios, canchas de deportes; y estacionamiento) así como con el material, el mobiliario, el equipo y los recursos mínimos necesarios para tal efecto. La escuela atiende en total a una población estudiantil de poco más de 1000 alumnos, cuyas edades fluctúan entre los 12 y 15 años.

Por orden de la DGEST y al igual que el resto de las Escuelas Secundarias Técnicas, la EST N° 70, encabezada por su personal directivo, ha realizado el despliegue del Programa de Innovación y Calidad (PIC), durante los ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004; y según lo explicado en la sección 4.2. Además de ello, el personal directivo ha definido y divulgado entre su personal conceptos relacionados con el PIC, tales como:<sup>7</sup>

- Misión de la Escuela: En esta institución trabajamos para elevar la calidad de vida de los jóvenes estudiantes, mediante el fortalecimiento de valores, habilidades, conocimientos y actitudes que les servirán para responder a sus necesidades básicas y del medio social en el que se desenvuelven, creando de esta forma un gran sentido de solidaridad y servicio en su comunidad.

- **Visión de la escuela:** En este plantel concebimos al proceso educativo como el mecanismo que nos conduzca a reafirmar la autoestima y dignidad de las personas, al tiempo en que se acata el derecho a la educación; por lo tanto, vemos al alumno como el sujeto más importante, tanto del proceso enseñanza-aprendizaje, como de esta institución y la razón de ser de nuestra labor.
- **Gestión Escolar:** Es el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el cuerpo directivo de esta escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa.
- **Autogestión:** Es la capacidad personal (de forma individual) para idear, implementar y realizar una serie de acciones que propicien el logro de objetivos o sirvan para llegar a la solución de las problemáticas que espontánea o sistemáticamente se susciten en este plantel.

A continuación se describen las acciones más importantes que se han realizado para contribuir a la implantación del PIC en esta escuela, durante los dos últimos ciclos escolares:

- a) Para ambos ciclos escolares, los objetivos estratégicos han sido; elevar la Calidad educativa en la institución; consolidar el establecimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad Educativa, en base al Programa de Innovación y calidad de la SEP y a la Norma ISO 9001:2000; involucrar a todo el personal en el proceso de mejora; aumentar los índices de aprobación; aumentar el promedio escolar (se busca un promedio general de 7.60 como mínimo); abatir la indisciplina; disminuir la deserción escolar e impactar positivamente en la comunidad.
- b) Poco antes de comenzar cada ciclo escolar, la directiva se ha reunido con el personal docente y administrativo para definir el proyecto educativo; comunicar programas o planes de acción relacionados con el PIC; y delegar responsabilidades para su implantación.
- c) El personal directivo, administrativo y docente ha tomado los cursos necesarios para poder llevar a cabo acciones relacionadas con la calidad educativa (cursos de: código de ética; Modelo de

Calidad INTRAGOB; Modelo de Innovación y calidad de la SEP; Familia de Normas ISO 9000; y Programa de Innovación y Calidad de la DGEST). Para el caso específico del personal docente, los cursos han sido impartidos al principio de cada ciclo escolar y bajo el marco de los talleres generales de actualización del magisterio.

- d) Por instrucción del personal directivo, cada bimestre se realizan las denominadas "juntas de academia"; en donde el coordinador académico se reúne con el personal docente de cada área académica (matemáticas, español, ciencias sociales, ciencias naturales) y el coordinador tecnológico se reúne con los profesores de talleres; para supervisar el desempeño de los profesores, tratar asuntos relacionados con las evaluaciones bimestrales de los grupos de alumnos de cada profesor (por ejemplo, índice de reprobados), detectar desviaciones con respecto a los objetivos estratégicos, gestionar acciones para corregir deficiencias, y dar seguimiento a las acciones relacionadas con la implementación del PIC en la escuela.
- e) En lo referente al involucramiento con la comunidad, la dirección de la escuela frecuentemente organiza reuniones con los padres de familia para darles pláticas sobre salud, higiene, prevención de la drogadicción o de la violencia intrafamiliar, etc. Internamente se realizan campañas de recolección de basura, uso adecuado de la infraestructura, mobiliario y equipo, etc.; con la participación de la comunidad estudiantil. Asimismo, la escuela ofrece servicio dental gratuito tanto a los alumnos como a sus padres.

#### **4.3.2. RESULTADOS PARCIALES**

Con la implantación de su Modelo de Innovación y Calidad en cada una de las instituciones que están a su cargo, la SEP busca, fundamentalmente, una mejora significativa y medible en la calidad educativa; es decir, la obtención de un mayor rendimiento educativo, lo que necesariamente incluye un aumento en el rendimiento escolar y en la calidad de los seres humanos que se forman, así como un incremento en la eficiencia, productividad y competitividad de las organizaciones educativas en cuestión. Sin embargo, en la práctica, el

logro de estos objetivos resulta particularmente difícil; pues requiere de un esfuerzo

controlado, permanente y conjunto de todo el personal que labora en una institución educativa, además de la participación de la comunidad estudiantil. Para el caso de la educación pública básica (nivel primaria y secundaria), los resultados del último ciclo escolar (ciclo 2003-2004) no han sido del todo favorables. A éste respecto, el director del Instituto Nacional de Evaluación Educativa declaró, en una entrevista radifónica realizada en agosto de 2004, que: "hay muy pocos avances en calidad educativa, en la enseñanza y en el aprendizaje en general. Los 'focos rojos' están en secundaria, con un 25% de alumnos reprobados".

La EST. N° 70 no es la excepción de la regla y, a pesar de los esfuerzos realizados, muchos de sus objetivos estratégicos no se han cumplido. A pesar de que se han realizado avances en el sistema administrativo de la escuela; en los servicios que se ofrecen a estudiantes y padres de familia; y en el involucramiento de la comunidad estudiantil y de padres de familia en campañas de mejoramiento del centro escolar y del entorno social; los indicadores académicos no mostraron mejorías durante el ciclo escolar 2003-2004. El índice de alumnos reprobados fue elevado; se tuvieron problemas de indisciplina, ausentismo y deserción escolar e incluso se presentaron discrepancias y diferencias de opinión entre un segmento del personal docente y el personal directivo, lo que dificultó el clima laboral. Por su parte, los jefes de enseñanza (inspectores o supervisores del profesorado) han detectado otro tipo de problemas (por ejemplo, ineptitud, desviaciones de los programas de estudios y falta de compromiso de algunos profesores). Al no cumplirse los objetivos académicos, la dirección de la escuela ha decidido replantear sus objetivos y volver a implementar las acciones del Programa de Innovación y Calidad, como si la organización estuviese iniciando su implantación, para el ciclo escolar 2004-2005. en esta ocasión, se ha solicitado un involucramiento mayor a todo el personal, fundamentalmente al profesorado.

### 4.3.3. PROPUESTAS DE MEJORA

A continuación se presentan algunas sugerencias personales de mejora que podrían servir para una adecuada reimplantación del PIC en la EST. N° 70, y que han surgido del análisis de la documentación que la organización educativa me ha facilitado y de la información obtenida por medio de entrevistas con algunos de los miembros del personal docente

y administrativo de la escuela:

- a) Liderazgo: El personal directivo (el director y subdirectores de la escuela) debe asumir un papel protagónico en la implantación del Programa, en las acciones específicas a seguir, y en el establecimiento de procesos y sistemas que permitan consolidar un sistema de gestión de la calidad en esta organización educativa. Para ello, el cuerpo directivo debe ser el personal de la escuela que cuente con el mayor conocimiento acerca de los temas de calidad, calidad total, Normas ISO 9000, Modelo de Innovación y Calidad SEP y Programa de Innovación y Calidad de la DGEST, entre otros; asimismo, el personal directivo debe ser el personal con el mayor compromiso de mejora.
- b) Adecuación a las necesidades de los alumnos: El personal de la escuela debe tener un mayor conocimiento de la problemática, entorno y necesidades de los alumnos. Debido a que la zona en la que se localiza la escuela es una zona de bajo nivel socio-económico, se presentan problemas de pobreza, drogadicción, violencia, indisciplina, ausentismo y falta de interés en cierto segmento de la comunidad estudiantil. Los profesores y los prefectos deben detectar a los alumnos con este tipo de problemas y canalizarlos con el psicólogo o con el personal directivo de la escuela para tratar de solucionar, en la medida de lo posible, dichos problemas. Las medidas a tomar pueden ser: pláticas de orientación y de reeducación con los alumnos y sus padres; otorgamiento de becas a los alumnos más necesitados; sanciones a los alumnos indisciplinados o violentos; aviso a los padres de familia acerca de las inasistencias de sus hijos; etc.

- c) "aterrizaje" del Plan: Mejorar la calidad de la educación implica llevar el Programa de Innovación y Calidad del papel al terreno de los hechos; transmitirlo eficazmente a los maestros, a los padres de familia y a los alumnos; así como lograr la participación concertada de todos los involucrados, en los procesos de mejora. Es aquí en donde el liderazgo del personal directivo es fundamental. Además de esto, se deben evitar las simulaciones y el "maquillaje" de cifras. La medición de los indicadores educativos debe ser totalmente objetiva.

La dirección de la escuela debe realizar una definición explícita de los procesos que desee sistematizar; delegar responsabilidades;

otorgar recursos; supervisar la implantación; efectuar correcciones de ser necesario, evaluar los resultados y aceptar los procesos exitosos (manual de calidad).

- d) Capacitación: Existe cierto segmento del personal de la escuela que tiene poco conocimiento acerca de los temas relacionados con la calidad educativa. Todos aquellos que así lo requieran, deben ser adecuadamente capacitados (calidad total, Norma ISO 9001:2000, PIC, etc.); y de manera continua (no sólo al principio del ciclo escolar).
- e) Mayor Involucramiento: La delegación de responsabilidades para la mejora de la calidad no está del todo clara en la escuela. Se debe definir un verdadero organigrama de calidad, en donde se especifiquen los nombres y las responsabilidades del personal que integra al Consejo de Innovación y Calidad del centro educativo, así como a los integrantes de los equipos de mejora que se deban formar.  
Se debe concientizar e involucrar a todo el personal en los esfuerzos de mejora. Incluso se deben delegar responsabilidades y supervisar a aquellos miembros del personal que se muestren más desinteresados.
- f) Comunicación y Cooperación: La dirección de la escuela debe comunicar perfectamente los planes de acción y las acciones a seguir a su personal encargado de la implantación de los procesos de mejora. Asimismo, debe fomentar la cooperación y el trabajo en equipo, para el logro de los objetivos de calidad.

- g) Selección de Personal, Reconocimientos y Promociones: Como siempre, los recursos humanos son la clave para el buen funcionamiento de cualquier organización. El personal directivo debe aplicar los reconocimientos y promociones pertinentes, al personal docente y administrativo que demuestre un buen desempeño laboral y una adecuada participación en la implantación de las acciones de mejora. Por el contrario, el personal que demuestre reiteradamente falta de interés o franca incompetencia, probablemente tenga que ser puesto a disponibilidad; y contratar a personal más eficiente.
-

- 1, 2. SEP (Oficialía Mayor; Dirección General de Innovación, Calidad y Organización); "MODELO DE INNOVACIÓN Y CALIDAD SEP 2003. RECONOCIMIENTO A LA CALIDAD SEP 2003"; SEP, 2003; p.6
3. SEP (Oficialía Mayor; Dirección General de Innovación, Calidad y Organización); ob. Cit.; pp. 15-68
4. SEP; "PROGRAMA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD"; SEP, 2003
5. Documento interno de la EST N° 70 ("Ocho principios básicos Para la Gestión de Calidad en base a la Norma ISO 9001:2000").
6. DGEST (Área de Normatividad); "DESPLIEGUE DEL PROGRAMA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD EN LA DGEST"; DGEST-SEP, 2003.
7. Documento interno de la EST N° 70 ("Prontuario de conceptos relacionados con el PIC y el ISO 9000").

---

## CONCLUSIONES

---

- La Calidad Educativa es un factor estratégico e imprescindible en las nuevas "Sociedades del Conocimiento" (también llamadas "Sociedades de la Información"). Los conceptos del Alto Rendimiento y de la Calidad Total hacen una importante aportación al tema.
- Fortalecer la gestión educativa; optimizar los recursos humanos, materiales y financieros; e implementar un Plan de Mejora mediante el despliegue de un Programa que involucre a todos los implicados en un proceso educativo y que conlleve a la implantación de un Sistema de Calidad Educativa, son los fundamentos para alcanzar, gradualmente, los altos niveles de rendimiento educativo que se pretenden en México; así como en otros países del mundo.
- Para elevar la calidad de la educación en México, o bien, para elevar la calidad de los servicios que ofrece una institución educativa en lo particular, se debe implantar un Plan de Calidad, orientado a este rubro, que sea acorde al Sistema Educativo o a la institución en cuestión; que adopte o adapte un modelo educativo de calidad (por ejemplo, el Modelo de Innovación y Calidad de la SEP); que tome en cuenta la misión y los objetivos estratégicos de cada institución; y cuyo respectivo Sistema de Gestión de la Calidad (puede tratarse de un Sistema de Calidad Total Educativa) sea, de preferencia, avalado o certificado por un organismo acreditador externo reconocido, además de los organismos calificadoros que se consideren pertinentes. Una excelente opción para las organizaciones educativas que deseen acreditar la calidad de los servicios que ofrecen, es la certificación bajo la Norma Internacional ISO 9001:2000.

---

# BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFÍA

---

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Arias Galicia, Fernando y Victor Heredia Espinosa. "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: PARA EL ALTO DESEMPEÑO", 5ª Edición. Trillas, México, 1999.
- Colunga Dávila, Carlos. "LA CALIDAD EN EL SERVICIO" 1ª Edición. Panorama Editorial, México, 1995.
- COTENNSISCAL. "SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD-FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO" (Norma ISO 9000:2000 COPANT/ISO 9000-2000 NMX-CC-9000-IMNC-2000); IMNC, México, 2001.
- COTENNSISCAL. "SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD-REQUISITOS" (Norma ISO 9001:2000 COPANT/ISO 9001-2000 NMX-CC-9001-IMNC-2000); IMNC, México, 2001.
- English, Fenwick W. y John C. Hill. "CALIDAD TOTAL EN LA EDUCACIÓN". EDAMEX, 1995.
- Evans, James R. y William M. Lindsay. "ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD", 4ª Edición. Internacional Thomson Editores, México, 2000.
- Feigenbaum, Armand V. "CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD", 4ª Reimpresión. CECSA, México, 1999.
- Gento Palacios, Samuel. "IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS", 1ª Edición. UNED, Madrid, 1998.
- Monroy Mendoza, Ignacio. "CÓMO ELEVAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA EN MÉXICO, A TRAVES

## DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL Y REDUCCIÓN DE COSTOS”,

Tesis de Licenciatura. FES-C, UNAM, 1997.

- Pérez Castillo, Carlos.” CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES. LA EDUCACIÓN COMO BASE PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD”. Trabajo de Seminario. FES-C, UNAM, 1996.
- Red de Calidad del Gobierno Federal. “MODELO DE CALIDAD INTRAGOB”. SEGOB, 2003.
- SEP (Oficialía Mayor; Dirección General de Innovación, Calidad y Organización). “MODELO DE INNOVACIÓN Y CALIDAD. RECONOCIMIENTO A LA CALIDAD SEP”. SEP, 2003.
- SEP. “PROGRAMA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD”. SEP, 2003.

## **HEMEROGRAFÍA**

### A) Revistas

- DIA SIETE. Jorge Zepeda Patterson. Semanal. México, Año 4, Núm. 176, noviembre de 2003.
- INNOVACIÓN EDUCATIVA, IPN. José Enrique Villa Rivera. Bimestral. México, D. F., vol. 2, Núm. 8, mayo-junio de 2002.
- INNOVACIÓN EDUCATIVA, IPN. José Enrique Villa Rivera. Bimestral. México, D. F., Vol. 2, Núm. 9, julio-agosto de 2002.
- INNOVACIÓN EDUCATIVA, IPN. Ob. Cit. Vol. 2, Núm. 10, septiembre-octubre de 2002.
- REVISTA DEL CONSUMIDOR, Profeco. Mateo Miguel García. Mensual. México, D. F., Núm. 317, julio de 2003.

## B) PERIÓDICOS

- EL INDEPENDIENTE. Javier Solórzano. (México, D. F.), varias fechas, agosto de 2003.
  - EL UNIVERSAL. Eduardo Mora Tavares. (México, D. F.), varias fechas, agosto de 2002, mayo de 2003, octubre de 2003, noviembre de 2003.
-