



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

**LA DIRECCIÓN DE SISTEMAS ABIERTOS DE LA SEP EN LA CIUDAD
DE MÉXICO: UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD (2000-2005)**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTA

VERÓNICA PEÑA MENDOZA

ASESOR: JUAN MIGUEL RAMÍREZ ZOZAYA

MÉXICO, D.F. JUNIO 2007



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.

AGRADECIMIENTOS:

A mis padres: Margarita Mendoza † y Manuel Peña, gracias por su cariño incomparable, su apoyo, sus consejos, sus regaños y aún más por su amor incondicional. Por ser una guía en el largo andar de esta vida y por que este tramo de camino recorrido es gracias al fruto de su esfuerzo.

A mis hermanos: Roberto, Isabel, Camen, Alejandra, Juan Manuel, Guadalupe, Rosario, Margarita, Francisco y David, por compartir la vida, por estar siempre conmigo en los buenos y malos momentos, por las sonrisas y tristezas compartidas, por creer y confiar en mí, por su inmenso amor; pero sobre todo por la tolerancia que tienen con esta hermana suya, sin su apoyo no hubiera llegado hasta aquí.

A mi gran familia (tíos, sobrinos, cuñados) que a pesar de la distancia siempre están presente, más en el corazón, gracias por compartir conmigo su tiempo y su espacio.

A quienes ocupan un lugar especial en mi vida, Antonia Balderas, Antonia Domínguez, Norma Castellanos, Miriam Flores, Sílvia Hernández, Ivonne Pérez, Olívía Vázquez, Marla Osorio, Raúl Aparicio, Julián Bautista, Ricardo Nolasco, Juan José Sánchez, Carlos Mendoza, Ignacio Perales, y a todos y cada uno de mis amigos y conocidos, no solo por compartir conmigo momentos, instantes, alegrías, tristezas, amor o amistad, sino por brindarme ese alimento y compañía que llena el alma. Por que a través de todos estos largos años de convivencia la pregunta más frecuente a sido -“¿y la tesis para cuándo?”- GRACIAS a todos por que fue un aliciente para seguir adelante.

Ingeniero J. Alfredo Medrano gracias por sus consejos e impulso para no claudicar. De forma especial agradezco al Lic. Luis Díaz por su apoyo.

Al Maestro Juan Miguel Ramírez Zozaya y a los profesores del H. jurado Lic. Noé López, Maestra Ofelia Alvarado, Lic. Víctor Alejandro Rosales y Lic. Jorge Antonio Sánchez, gracias por su tiempo, disponibilidad y la oportunidad que me brindaron al compartir conmigo un poco de su gran experiencia, gracias a su capacidad aprendí más en la vida.

Índice

Introducción	1
Capítulo I:	
Estado y Educación No Escolarizada: Análisis de un Reclamo Social en la era de la Calidad Total.	4
1.1.- La Responsabilidad Educacional del Estado Mexicano Hoy (2000- 2005).....	4
1.2.- La Educación Media Superior No Escolarizada: Situación Actual.....	8
1.3.- La Política de Calidad en la Administración Pública (2000- 2005): Lineamientos Generales.	15
1.4.- La Política de Calidad en la educación según la Secretaría de Educación Pública. ..	24
Capítulo II:	
La Dirección de Sistemas Abiertos de la SEP: Una Experiencia de Gestión y Calidad en el Ámbito Educativo	36
2.1.- El Modelo de Innovación y Calidad de la SEP: La Aplicabilidad de la Reingeniería de Procesos Hoy.....	36
2.2.- La Dirección de Sistemas Abiertos: Experiencia de un Modelo de Calidad (2000 – 2005).....	43
2.3.- Amenazas y Riesgos del Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección de Sistemas Abiertos.....	62
Capítulo III:	
Perspectivas y Retos de la Educación Media (modalidad no escolarizada)	67
3.1.- Adaptación y Adopción de la Teoría Administrativa Japonesa en la Gestión Estatal Mexicana.....	67
3.2.- El Modelo de Gestión de Calidad en la Dirección de Sistemas Abiertos: Críticas y Sugerencias de Mejora.	74
3.3.- Prospectiva de Certificación de Procesos en el Ámbito Educativo Público.	79
Conclusiones	84
Bibliografía General	91
ANEXO 1	95
ANEXO 2	105
ANEXO 3	106
GLOSARIO DE TERMINOS	108

Introducción

Las instituciones son justas cuando no se hacen distinciones arbitrarias entre las personas al asignarles derechos y deberes básicos.

Rawls.

Han pasado algunos lustres de que abandoné las aulas de la entonces Escuela Nacional de Estudios Profesionales 'Acatlán'. El mundo cambió desde entonces, los mapas son otros a los que estude entonces; la configuración político – económica del orbe es otra.

Desde entonces, los criterios que sustentaba la Administración Pública que yo curse en las asignaturas en la Universidad, han cambiado, antes se hablaba del costo – beneficio, de Keynes y sus aportaciones al Estado de Bienestar, de la dicotomía entre política y administración. La Naturaleza propia de lo público. La URSS y sus planes quinquenales, así como la experiencia del Valle del Tennessee fueron ejemplos históricos de la planificación.

Cuando concluí mis estudios y al ingresar al mercado laboral, me encontré con otra realidad. La Administración Pública en la actualidad estaba trabajando con instrumentos de empresa privada. Se hablaba de planeación estratégica, reingeniería de procesos, servicio al cliente y de calidad.

De ahí, mi interés por averiguar si en verdad esta política de adopción de instrumentos ideados para otro ámbito puede en verdad funcionar y dejar frutos para la administración pública.

La presente investigación lleva por título '*La Dirección de Sistemas Abiertos de la SEP en la Ciudad de México: Un Modelo de Gestión de Calidad (2000 – 2005)*'.

Nuestro objetivo general estudia y analiza el Proceso de Gestión de Calidad y Certificación en la Dirección de Sistemas Abiertos, a fin de encontrar puntos críticos en la organización y funcionamiento de sus procesos de calidad.

Y nuestra hipótesis señala que el Proceso de Calidad y Gestión implementado en la Dirección de Sistemas Abiertos de la SEP, tiene que ser evaluado de manera crítica y cuantificable, para determinar si dicha certificación es real o motivada por una tendencia que busca estandarizar los procesos de los servicios públicos en un simple producto documentado por organismos especializados.

Para ello, nuestra investigación se divide en tres capítulos, el primero llamado, '*Estado y Educación a Distancia: Análisis de un Reclamo Social en la era de la Calidad Total*', tiene como objetivo específico describir la situación que guarda el sistema no escolarizado en el nivel medio superior en el Distrito Federal.

El segundo llamado '*La Dirección de Sistemas Abiertos de la SEP: Una Experiencia de Gestión y Calidad en el Ámbito Educativo*', analiza el proceso de Certificación de Calidad en la Dirección de Sistemas Abiertos de la SEP en el DF a partir del 2002.

El tercero titulado '*Perspectivas y Retos de la Educación Media Superior - modalidad no escolarizada*'- realiza un análisis prospectivo y crítico de las tendencias administrativas reales que puede engendrar una ausencia de evaluación más crítica y rígida en la Dirección de Sistemas Abiertos de la Secretaría de Educación Pública.

Ojala ayude a futuros investigadores, estudiantes y hombres en general, que con más paciencia y conocimiento, puedan llegar a los secretos de esta digna y fascinante disciplina que es la Administración Pública.

Capítulo I: **Estado y Educación No Escolarizada: Análisis de un** **Reclamo Social en la era de la Calidad Total.**

1.1.- La Responsabilidad Educativa del Estado Mexicano Hoy (2000- 2005).

No hay ninguna razón a priori para suponer que la verdad, una vez descubierta, haya de ser necesariamente interesante.

Isaiah Berlín.

No es casual que una vez finalizados, los procesos estatales de adelgazamiento del aparato público. Se comience a evaluar sus efectos políticos, económicos y sociales.

Organismos internacionales como UNESCO, ha sido el abanderado en proponer nuevos cambios en la nueva concepción educativa que debe guiar al nuevo siglo XXI.

“La educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales que en el transcurso de la vida serán para cada persona, en cierto sentido, los pilares del conocimiento: *aprender a conocer*, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; *aprender a hacer*, para poder influir sobre el propio entorno; *aprender a vivir juntos*, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas; por último, *aprender a ser*, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores. Por supuesto, estas cuatro vías del saber convergen en una sola, ya que hay entre ellas múltiples puntos de contacto, coincidencia e intercambio” (ANUIES, 2000:78).

Irónicamente, cuando el mundo ha dejado atrás una estela de estragos a través de la era de privatizaciones; dónde la redefinición del Estado y su quehacer fueron cuestionados. Hoy se pone énfasis en el papel de la educación como un elemento cohesionador de lo social. Ante la violencia y ola de rencores que han ocasionado conflictos bélicos como los de los Balcanes y el incremento de la delincuencia como una constante en nuestro tiempo, la educación se alza como el mejor instrumento capaz de jugar un papel relevante.

No es nuevo este enfoque, ya Sociólogos de la talla de Durkheim lo habían planteado “Cada sociedad se labra un cierto ideal del hombre, de lo que debe ser éste tanto desde el punto de vista intelectual como moral. La Sociedad no puede subsistir más que si existe entre sus miembros una homogeneidad suficiente: la educación perpetua y refuerza dicha homogeneidad” (Cit. Parsons, 1999:67).

La Educación es conservadora de tradiciones, hábitos y costumbres. En una palabra es ante todo, transmisión de algo y sólo se transmite aquello que quien ha de transmitirlo considera digno de ser conservado.

Por ello, los retos que enfrenta el Estado mexicano; a partir del 2000, cuando se da la llamada transición política o alternancia en el poder de la presidencia de la república, con el triunfo electoral del Partido Acción Nacional, que llevó a la primera magistratura de la nación a Vicente Fox. Son grandes:

l) La reprobación de más de 3 millones de estudiantes de primaria, secundaria y preparatoria durante el 2004, le costó al Gobierno Federal más

de \$ 45,770 millones de pesos equivalentes a 11.6 %. del presupuesto público para la educación.

II) El abandono escolar o deserción de 1 millón 160 mil estudiantes en estos tres niveles, significa un costo de \$ 18, 418 millones de pesos. Es decir 4. 6 % del gasto público de la educación.

III) ¿Cuánto cuesta formar un alumno anualmente?

- Primaria \$ 9, 016
- Secundaria \$ 13, 802
- Preparatoria \$ 19, 581

IV) El costo de reprobación y deserción fue de \$ 393, 827 millones de pesos.

V) El número de estudiantes de reprobación en el ciclo escolar 2003 – 2004 en estos tres niveles fue de 3 millones 53 mil 974 alumnos.

VI) Nivel primaria reprobaron = 739, 066

Nivel secundaria reprobaron = 1 millón 75 mil.

Nivel bachillerato = 1 millón 240 mil.

VII) En México 6.9 millones de la población de más de 15 años no saben leer ni escribir. Es decir 1 de Cada10 mexicanos no sabe leer.

VIII) 32.5 millones de mexicanos no terminaron la educación básica o secundaria (Fox, 2004: 89).

IX) En México dice la UNESCO Hay evidencias de rezago. La matrícula escolar paso en los últimos 30 años, de 11.5 millones a 30, el promedio de años cursados paso de 3.7 a 7.8, lo que significa 'Un avance reducido'.

X) En México 1 millón de niños de 6 – 14 años, indígenas, de la calle o discapacitados - no asisten a la primaria.

XI) El sector bilingüe reporta el índice más bajo de eficiencia Terminal: 68.4 % frente al 84.7 % de procedencia nacional.

XII) De Cada 100 mexicanos que ingresan a la primaria, sólo 23 llegan a la Universidad. 'Serio estancamiento' (UNESCO, 2005:89).

Durante el periodo que va de 1982 a 1994, la escuela pública, pareció quedarse a la zaga, en cuanto a captación de la demanda; así como en la calidad de su enseñanza y proceso de aprendizaje. Con el gobierno del Presidente Fox, se reconoce este panorama y en el Plan Nacional de Desarrollo se mencionó "La Educación con Calidad significa atender el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales. Una educación de calidad, por tanto, demanda que la estructura, orientación, organización y gestión de los programas educativos, al igual que la naturaleza de sus contenidos, procesos y tecnologías respondan a una combinación explícita y expresa de los aspectos mencionados" (Presidencia, 2000:75).

En este contexto, debe entenderse los retos que enfrenta la Secretaría de Educación Pública, y la educación media superior en su modalidad no escolarizada.

1.2.- La Educación Media Superior No Escolarizada: Situación Actual.

Durante décadas la educación pública fue un tópico central en la agenda nacional. Incluso desde otros puntos de vista, se consideraba como uno de los pilares ideológicos del Estado y del Sistema Político Mexicano.

El Maestro Arnaldo Córdova, así lo vio y analizó en su celebre obra “*La Ideología de la Revolución Mexicana*” (Era, 1973). Lo cierto, es y era que tal y como aparece en el artículo 3º Constitucional que reza al calce “La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, y se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa” (SEP, 2004:6).

Consolidaba la presencia del Estado en esta esfera relevante de la vida social del individuo. Autores como Aníbal Ponce (Casa de las Américas, 1999) hasta Louis Althusser (Siglo XXI, 1983) teorizaron sobre el papel de la educación como un aparato de Estado; a través del cuál, se transmiten de forma pasiva y activa, ideas, valores y una concepción de vida que tarde o temprano, va a conformar al individuo que ese Estado requiere, como ya se ha analizado con anterioridad.

Sin embargo, la historia de la Educación Media Superior en su modalidad No Escolarizada, es reciente -1976-, en la vida institucional de la Secretaría de Educación Pública.

En los primeros meses del Gobierno del Presidente Fox, la propia Presidencia de la República diagnosticó una situación por demás alarmante. Dicho

escenario, era el que tendría que enfrentar: El nivel de escolaridad de la población pasó de 2.6 grados en 1960 a 6.5 en 1990 y a casi 7.6 en el 2000.

Sin embargo, según el XII Censo General de Población y Vivienda, en ese año existían en el país 5, 942, 091 personas sin alfabetizar, 11, 716, 715 sin primaria completa y 14, 898, 655 sin estudios de secundaria terminada, lo que da un total de 32, 557, 461 personas de 15 años o más, que no iniciaron o no concluyeron la enseñanza básica. Según los cálculos de la Secretaría de Educación Pública, esto significa que, durante el periodo de referencia, el rezago educativo se incrementó en 2, 841, 448 personas. Si bien, el número de analfabetos se ha mantenido alrededor de los seis millones, en términos relativos ha venido disminuyendo paulatinamente.

En 1990 fue de 12.4 por ciento, situándose en 9.5 por ciento en el 2000. Cabe mencionar que la población analfabeta es más frecuente entre las mujeres, el analfabetismo se concentra entre los grupos de mayor edad y en las localidades pequeñas y dispersas.

El promedio de escolaridad de la población económicamente activa en México es de 8 años según la propia SEP, inferior a lo observado en otros países de nuestro continente, que cuentan con igual o menor grado de desarrollo.

De acuerdo a indicadores elaborados por la OCDE para el año 1999, la esperanza de escolaridad para México fue de 12.4 años, mientras que el valor medio de este indicador para los países miembros de la OCDE fue de 16.7 años, considerando tanto instituciones públicas como privadas. Suecia cuenta con la esperanza más alta con 20.3 años de escolaridad. Entre los

países que no pertenecen a la OCDE se encuentran: Argentina, con 14.2 años de esperanza de escolaridad; Perú, con 13.2 y Paraguay, con 11, al igual que Egipto. Estos últimos tres países cuentan con niveles de producto por habitante por debajo de los registrados en México.

La tasa neta de matriculación para la población de cinco a catorce años de edad en México fue de 94.0 por ciento, en el ciclo 1998-1999; mientras que el valor promedio para los países integrantes de la OCDE fue de 97.7 por ciento. Entre los países no miembros, Argentina tuvo una tasa neta de matriculación mayor respecto a la mexicana, 103.7 por ciento; mientras que Brasil registró una tasa de 88.8 por ciento. Respecto a la tasa neta de matriculación para la edad de 16 años, México alcanzó 43 por ciento, mientras el promedio de los países de la OCDE fue de 89 por ciento.

Uno de los problemas de fondo en materia educativa, es que a pesar de que la educación pública es gratuita, las familias tienen que sacrificar recursos, ya sea financiando costos directos como el transporte o renunciando a una fuente de ingresos para mantener a sus hijos en la escuela. En este sentido, una familia ubicada en el 10 por ciento más pobre del país, que cuenta con un ingreso por persona de 243 pesos mensuales a precios de julio del 2001, difícilmente puede sufragar estos gastos.

Después de adquirir los bienes más necesarios para su supervivencia, este tipo de familias queda con muy pocos recursos para invertir en proyectos de más largo plazo como lo es la educación. *De acuerdo a la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares*, una familia en el 10 por ciento más pobre del país, destina en promedio el 4.7 por ciento de su ingreso total a invertir en educación; mientras que la familia promedio en el 10 por ciento

más rico, destina casi 17 por ciento a este tipo de inversiones (*Apud. Presidencia, 2001:87*).

Así, la Educación Media Superior, en su modalidad no escolarizada, viene a ser un aliciente que podría ofrecer alternativas de estudio y conclusión de los mismos; a quienes por distintas circunstancias, laborales o de vida cotidiana, no pudieron continuar de manera escolarizada sus proyectos académicos. Y a final de cuentas, este sistema abierto, ofrece a este segmento de la población a obtener su certificado de estudios en corto tiempo, y sin necesidad de asistir a la escuela.

Tan es así que, durante la década de los 70's. La Preparatoria Abierta surgió en nuestro país como una necesidad de atender la demanda de estudiantes para los cuales no se disponía en ese momento ni de infraestructura ni de un marco jurídico claro.

Se conforma en el período 1973-1976, durante el cual también es piloteado en cinco ciudades de tres entidades federativas.

En 1976, el entonces Centro para el Estudio de Medios y Avanzados de la Educación – CEMPAE – inició el primer plan piloto para elaborar materiales didácticos y la validación de estudios. Esto, fue sin duda el primer cimiento de ese gran edificio que a la postre sería el Sistema de Educación Abierta.

Para 1979, la Secretaría de Educación Pública – SEP – puso en marcha la acreditación y certificación de esta modalidad de la educación media superior. Contando con reconocimiento de validez oficial, inicia formalmente su generalización hacia todo el país.

A partir de 1984 se creó la Dirección de Sistemas Abiertos como instancia responsable de coordinar y normar su operación y se logra la cobertura nacional. Desde entonces a la fecha el subsistema ha crecido en forma exponencial y de alrededor de 6,000 estudiantes que atendía en sus inicios actualmente presta servicio a más de 1, 500,000 en toda la República, de los cuales el 40% se ubican en el Distrito Federal.

Para 1994 dicha Dirección, pasó a formar parte de la Dirección General de Bachillerato –DGB-.

Es considerado un Subsistema de nivel bachillerato que se ofrece en la modalidad no escolarizada a la población con deseos y/o necesidad de iniciar, continuar o concluir este ciclo de formación.

Una de las características de la Preparatoria Abierta es ubicarse dentro de la modalidad no escolarizada, por lo que es posible:

- Estudiar sin asistir a clases y sin un maestro.
- Avanzar de acuerdo al tiempo dedicado al estudio y a las características personales.
- Ofrece horarios y programas flexibles para que jóvenes y adultos continúen sus estudios.

En promedio, cada mes mil 215 estudiantes del país logran terminar su formación de nivel medio superior, a través de las facilidades que ofrece el Sistema de Preparatoria Abierta -principalmente a adultos-.

Esta modalidad no escolarizada permite a los estudiantes ingresar al nivel superior o bien incorporarse en mejores condiciones al sector productivo, al cursar planes y programas de estudio flexibles de acuerdo con su ritmo de aprendizaje y sus limitaciones de tiempo.

Actualmente esta opción educativa atiende a nivel nacional 235 mil solicitudes de examen para acreditar materias cada mes, de las cuales 51 mil 900 corresponden al Distrito Federal.

Este sistema educativo establece estrategias de enseñanza y aprendizaje que favorecen el estudio autodidacta, la autonomía del alumno, y se fomenta, a la vez, el interés y el hábito permanente por el conocimiento.

Esta modalidad de bachillerato se realiza mediante asesorías o estudios independientes para acreditar las asignaturas, mediante materiales didácticos como libros de texto, guías de estudio, cuadernos, antologías y ejercicios de auto evaluación, que son proporcionados gratuitamente.

Para que el aspirante ingrese a la Preparatoria Abierta deberá asistir a una asesoría informativa sobre las características, aspectos académicos, administrativos y operativos del sistema. La asesoría se imparte de manera presencial o bien a través del programa multimedia Información para Aspirantes a la Preparatoria Abierta. (INFOAPA).

Una vez realizado este trámite (es indispensable contar con el comprobante de asistencia a la plática informativa) debe acudir a la oficina de su elección y presentar los siguientes requisitos en original y fotocopia: identificación oficial vigente con fotografía, cédula de inscripción, copia certificada del acta de nacimiento, certificado de secundaria, dos fotografías tamaño infantil, y la Clave Única del Registro de Población (CURP).

Como veremos más adelante, ha sido una preocupación del Estado mexicano, redefinir la política de calidad en esta esfera de la educación, tal y como se manifiesto en el propio Plan Nacional de Desarrollo.

1.3.- La Política de Calidad en la Administración Pública (2000- 2005):
Lineamientos Generales.

El Estado Mexicano, una vez que agotó su proceso de redimensionamiento del aparato administrativo, iniciado en el gobierno de Miguel de la Madrid y concluido en el de Vicente Fox; se ha propuesto implantar en sus instituciones públicas, estándares de calidad, que garanticen no sólo su demanda, sino que se obtenga un reconocimiento tácito de la sociedad y del exterior.

Por ello Fox habla de “*Una Reinención del Gobierno*”, retomando las ideas de Al Gore y por ende de una nueva filosofía de la Administración Pública mexicana.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2000–2006 se señala claramente “El modelo que proponemos es esencialmente un modelo de Innovación social, hacia el interior de la Administración Pública Federal. Su visión se centra en recuperar la confianza de los ciudadanos, así como transformar al gobierno en una institución competitiva que contribuya a lograr los resultados planeados en materia de crecimiento económico, desarrollo humano y social, así en materia de orden y respeto (2000:4).



Fuente: Presidencia de la República - www.presidencia.gob.mx –Modelo de Innovación 2000 – 2006.

Como todo proceso a final de cuentas económico, la nueva visión de las tareas de la Administración Pública Mexicana, continúa los pasos de la Norteamericana. Cuando el Vicepresidente Al Gore por órdenes del Presidente Bill Clinton elaboró lo que se denominó ‘*La Comisión Para la Revisión del Desempeño Nacional*’ y en dicha investigación se concluyó que:

1.- Había llegado el momento de cambiar en la forma de operar en el gobierno, pasar de una burocracia que se imponía a los ciudadanos, a un gobierno empresario que dotaba de poder a los individuos a fin de cambiar al país '*De abajo hacia arriba*'.

2.- Hacer que el Gobierno sea más eficiente y menos costoso; para ello se planteó la posibilidad de '*Reinventar*' al Gobierno y sus tareas, lo importante está "*en el Cómo*" y No en el '*Qué*'.

3.- Todo esto sería imposible sin la presencia del llamado '*Gobierno Electrónico*', es decir la reducción de trámites burocráticos, la queja por un mal servicio en las ventanillas y sobretodo la tan anhelada transparencia no sería jamás entendida sin la presencia y utilización de los modernos sistemas de computación que permiten en cuestión de segundos y vía la red de Internet al ciudadano participar a través de ésta desde la comodidad de su casa (Al Gore, 1996:20)

Hoy han quedado atrás las propuestas teóricas que sustentaban que la Administración Pública era '*El Brazo Ejecutor del Estado*' y por tanto el enlace entre éste y la sociedad. Como lo llegó a expresar a lo largo de su extensa obra el Maestro Omar Guerrero (1996).

A partir de entonces se habló de '*Reinventar al Gobierno*'. Y el discurso oficial lo hizo suyo.

Fue en 1992 cuando a través del libro '*Reinventing the Government*'; se planteó "La infraestructura mundial de información – una red masiva de redes de comunicación– cambiará para siempre el modo en que los ciudadanos de

todo el mundo viven, aprenden, trabajan y se comunican entre sí” (Milenio, 2004: 4). Y desde entonces, se convirtió en un tema académico.

El Estado dejaría de ser una *‘caja secreta’*, y se pasaría a una nueva etapa donde la gestión y acción pública, sería más que nítida y clara.

Para autores como Enrique Semo (1990), estábamos en una revolución que se caracterizaba por *‘desburocratizar’* a la sociedad. Si para Max Weber (1980) el Estado racional descansaba en el manejo de la información y en tener un depositario, la burocracia, y su permanencia se debía al *‘Secreto’* administrativo. Hoy es distinto, el Estado se ve forzado a ser diáfano en su quehacer público.

El Estado debe ofrecer facilidades para que el ciudadano acceda y se informe (Osborne: 2000,45) para ello la transparencia debe cumplir los siguientes puntos:

1.- Fácil acceso a la información – incluyendo oportunidad –.

2.- Comprensiva -Asegurándose de que los temas clave no queden fuera-.

3.- Relevancia -Evitar la información superflua y el sobre flujo de información-

4.- Calidad y Confiabilidad -Para construir el diseño de políticas y dar confianza en los mercados para los inversionistas -

A partir de entonces, y con base a esta experiencia reciente, la administración pública ha utilizado los instrumentos y técnicas más novedosas e innovadoras como:

- *La Planeación Estratégica*: que considera que los objetivos y metas de una organización, no podrá rendir frutos; si desconocemos su propia filosofía y logra inculcar en sus empleados esa visión. Y sobre todo, cualquier meta puede y debe ser cuantificable.
- *Calidad en el Servicio al Cliente*: Toda organización debe responder a las expectativas del cliente, ya que por él, existe. Hoy en día, esta corriente administrativa, cobra cuerpo en las llamadas Políticas Públicas.
- *Reingeniería de Procesos*: Acortar tiempos y ser más ágil, es el fin de esta propuesta.
- *Benchmarking*: La comparación de los procesos y procedimientos, no para imitar, sino para mejorar el servicio y la calidad.

Sin duda alguna, las nuevas tendencias administrativas, han revolucionado sus principios y métodos, y han modificado también, los fundamentos teóricos de la administración Pública.

El Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental (2000), creada por la Oficina de la Presidencia de Innovación Gubernamental considero que había que sugerir una 'Reducción' en los organigramas, llamada '*Estructuras Planas u Horizontales*'.

En dicho documento, se acepta que para poner al gobierno a toda marcha se hacen necesarias estructuras planas, con menos niveles, con menos plazas y más sencillas. Y se enumeran algunos argumentos a favor:

1.- Se trata de eliminar la grasa y fortalecer los músculos.

2.- Reducir el tamaño del aparato burocrático es ganar en capacidad y velocidad de respuesta estratégica, además de ganar en credibilidad, en recursos para inversiones sociales y sueldos más competitivos.

3.- Para nadie es un secreto la excesiva obesidad de las estructuras de gobierno, la inutilidad de muchos procesos, la duplicidad de funciones, la pesada carga burocrática, la asignación de plazas por compromisos electorales.

4.- Las estructuras de gobernación son muy importantes, porque marcan la senda en la cual operan los procesos. Y estos son determinantes en los resultados.

Se busca una reorganización que reduzcan procesos, procedimientos y por lo tanto un nuevo diseño organizacional en los diversos órganos administrativos del Estado y sus poderes. Se habla entonces de Estructuras Flexibles:

A).- Nuestros organigramas son esquemas del pasado, de la revolución industrial. Ya no funcionan, fueron diseñados para un entorno y una época que ya no existen. No podremos hacer la política del cambio con los instrumentos y estructuras del viejo régimen.

B).- Frente a un entorno tan vertiginoso, complejo, rápido y exigente no hay cabida para la burocracia.

C).- La reorganización de las estructuras de gobierno debe ser permanente.

D).- Las estructuras verticales, centralizadas, deben ser sustituidas por otras de tipo horizontal, virtual – donde la digitalización sea la principal directriz - nucleadas en red, matricial.

E).- El modelo que buscamos potenciar es el denominado '*Administración Cruzada*', una herramienta poderosa que combina procesos con proyectos.

F).- Y concluye el documento "Mientras el sector privado avanza a una velocidad de un reactor supersónico, el sector público aún no ha descargado sus maletas en la entrada del aeropuerto" (Osborne, 2000:25).

Como vemos la propuesta gubernamental, pretende una redefinición del ámbito público, o como más tarde David Osborne llamó "La influencia del espíritu empresarial en el Sector Público" (2000: 12).

A través de diez pasos administrativos, que se sintetizaban bajo el siguiente esquema:

- *Un Gobierno Catalizador*: Mejor llevar el timón que remar.
- *Un Gobierno Propiedad de la Comunidad*: Mejor Facultar que servir directamente.
- *Un Gobierno Competitivo*: Inyectar ese ánimo en la prestación del servicio público.

- *Un Gobierno Inspirado en Objetivos*: La transformación de las organizaciones regidas por reglas.
- *Un Gobierno dirigido a los Resultados*: financiar el producto, no los datos.
- *Un Gobierno inspirado en el Cliente*. Satisfacer sus necesidades, no las de la burocracia.
- *Un Gobierno de corte Empresarial*: Ganar en lugar de gastar.
- *Un Gobierno Previsor*. Más vale prevenir que lamentar.
- *Un Gobierno Descentralizado*: de la jerarquía a la participación y al trabajo en equipo.
- *Un Gobierno orientado al Mercado*: Provocar un cambio a través del mercado.

En este contexto se enmarca, todo ese conjunto de técnicas administrativas que pretenden actualizar y modernizar el funcionamiento administrativo del aparato estatal. Lo que representa un momento clave, de cambio y de redefinición de los términos de 'Eficiencia y Eficacia'; que durante años marcó la razón de ser del servicio público.

Así, la Administración Pública, ha sido la primera en ajustarse y someterse a indicadores de calidad en sus servicios. Se propone antes que nada un cambio de mentalidad. Hemos dejado atrás el criterio de 'Costo – Beneficio', y ahora el Usuario de los servicios públicos es visto como un 'Cliente', que demanda una buena atención y un producto o servicio conciso, y de calidad.

Para que esto, no esté al arbitrio de criterios subjetivos o parciales. Organismos especiales internacionales, en medir los estándares de calidad en Procesos y servicios, son quienes evalúan todo este complejo conjunto de acciones.

1.4.- La Política de Calidad en la educación según la Secretaría de Educación Pública.

El Gobierno Federal, a través de su Modelo de Innovación ha dictado las pautas de desarrollo administrativo a las que deben sujetarse todos los organismos públicos. En el caso que nos ocupa, la Secretaría de Educación Pública, en el nivel Medio Superior en su modalidad no escolarizada, ha implementado un modelo de Sistema de Gestión de Calidad, lo cual se concreta en la Dirección de Sistemas Abiertos.

Las pautas de innovación y calidad que son ya directrices del desempeño administrativo de los órganos públicos son:

1.- Satisfacción del Cliente y Ciudadano: <ul style="list-style-type: none">* Escuchar la voz de los usuarios o clientes para requerimientos específicos que demanden y necesiten.* Abrir Espacios de participación ciudadana para determinar características del servicio que solicitan.
2.- Liderazgo: <ul style="list-style-type: none">* La cultura de la excelencia y calidad en los servicios públicos.* Capacidad para suscitar cambios.* Innovación y modernización administrativa.* Enfoque de Transparencia e integridad de las entidades públicas.
3.- Desarrollo del Personal y Capacidad de Trabajo: <ul style="list-style-type: none">* Políticas de desarrollo de personal.* Elaboración de perfiles y conocimientos para cargos y puestos.* Planes de Mejora en la Organización.
4.- Gestión de la Información, del Conocimiento y Tecnológico.: <ul style="list-style-type: none">* Oportunidad, exactitud y seguridad de la información.* Métodos y herramientas utilizados para estimular las prácticas de innovación.* Formas que se utilizan para eficientar la relación con los ciudadanos.
5.- Planeación: <ul style="list-style-type: none">* Análisis de FODAS.* Plan Estratégico de la Dependencia.* Planes Operativos de la Institución.* Evaluación y Seguimiento.
6.- Gestión y Mejora de Procesos: <ul style="list-style-type: none">* Sistema de Gestión de Calidad.* La Documentación que soporta el involucramiento de los ciudadanos y clientes en el diseño de los procesos.
7.- Impacto en la Sociedad: <ul style="list-style-type: none">* Convenios que se han celebrado para apoyar a las comunidades de las entidades.

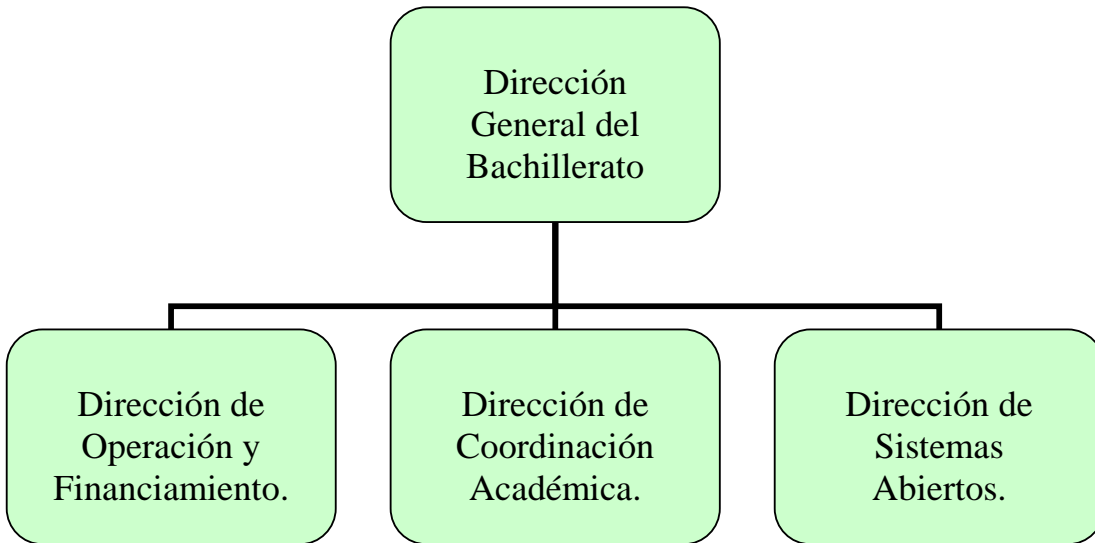
Idea de Elaboración: Verónica Peña/ Fuente: Modelo INTRAGOB 2005

A finales del 2001, la Oficialía Mayor de la SEP solicitó a la UTL una asesoría para diseñar y arrancar un Programa de Innovación y Calidad (PIC), a partir de los lineamientos de la oficina de innovación y calidad de la Presidencia de la República. Los lineamientos básicos del PIC y el impacto que tendrán en la mejora de la gestión institucional de la SEP.

El PIC será la estructura de innovación social que desde el enfoque, capacidad y voluntad de quienes conformamos la SEP, conducirá el proceso de cambio hacia el interior de la institución: satisfacer con servicios certificados a nuestros beneficiarios (usuarios).

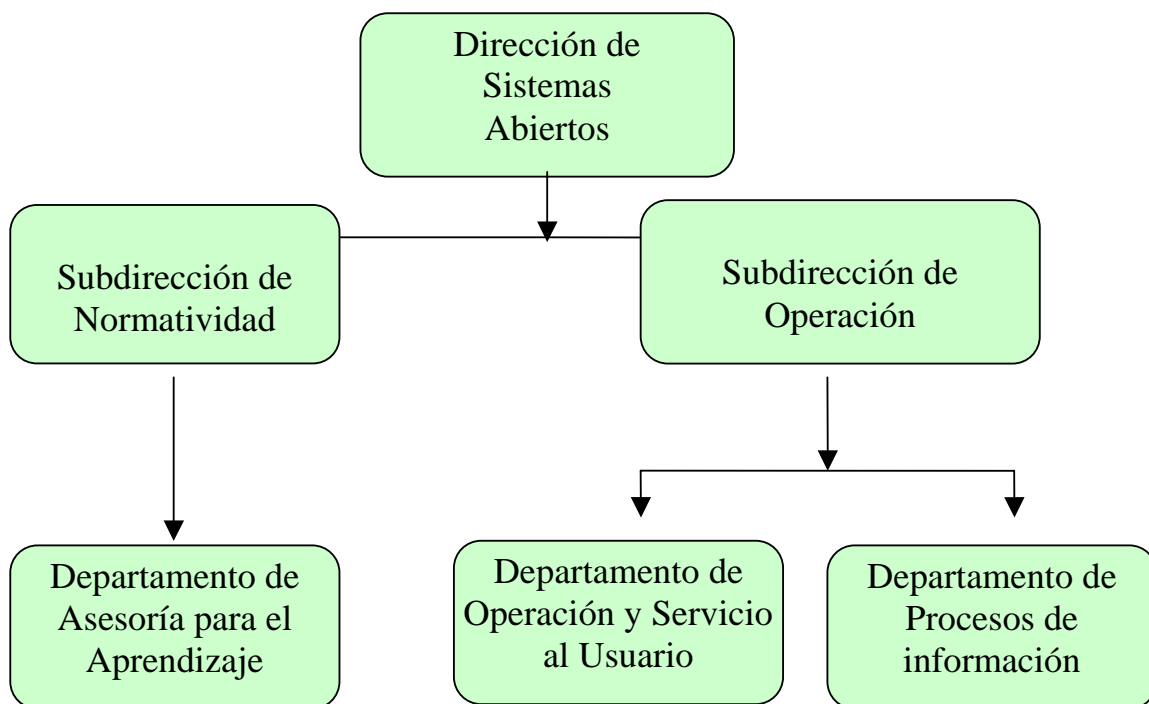
Actualmente la DGB depende de la Subsecretaría de Educación Media Superior de la SEP, le corresponde atender la coordinación del Bachillerato General, tiene bajo su control siete subsistemas:

- El Centro de Estudios de Bachillerato – CEB -.
- Colegio de Bachilleres – CB –
- Preparatorias Federales por Cooperación –PREFECO-
- Escuelas Preparatorias Particulares por Acuerdo Especial – EPPI –
- Preparatoria Abierta.
- Bachillerato Semiescolarizado.
- Educación Media Superior a Distancia – EMSAD –



Idea de Elaboración: Verónica Peña/Fuente: www.prepabiertadf.sep.gob.mx/

La Dirección de Sistemas Abiertos, cuenta con 2 Subdirecciones y 3 departamentos:



Idea de Elaboración: Verónica Peña/Fuente: www.prepabiertadf.sep.gob.mx/

En la Ciudad de México tiene un total de 10 oficinas de Trámites y Servicios y Cuatro Centros de Servicios. Su plantilla de trabajadores, está integrada por 114 empleados – 28 con Plaza Federal y el resto contratado por honorarios-.

El Sistema Educativo en su modalidad de 'Abierto'; como ya se a mencionado tiene como característica principal su flexibilidad y adaptabilidad de los educandos en cuanto a su disponibilidad de tiempo para cursar y aprobar los exámenes.

Cabe mencionar, que el universo de usuarios o estudiantes de esta modalidad es de 1,421 mil inscritos, por lo cual se tiene contabilizados un total de 2,500 mil exámenes al año, y el promedio de acreditación es del 50%, por lo cual, hasta el año 2005 se han emitido un número de 104, 000 Certificados avalados por la SEP (www.prepaabiertadf.sep.gob.mx). Esto ha llevado a la propia Secretaría a identificar quienes son los usuarios de tales servicios.

Así, es en el año del 2002, cuando se implanta un Sistema de Gestión de Calidad, lo que permitió identificar como principales clientes y usuarios a:

- Aspirantes.
- Estudiantes.
- Coordinaciones Estatales.
- Centros de Asesoría Particulares y Sociales.

Y los Procesos Estratégicos que se identificaron fueron:

- Inscripción.
- Acreditación.
- Aspectos Académicos.
- Certificación.
- Verificación de la norma

En el 2002 la Dirección de Sistemas Abiertos obtuvo la certificación bajo las normas ISO 9001-2000 y durante 2004 y 2005 Dicha Dirección ha obtenido el Premio al Modelo de Innovación y Calidad – MIC – que la propia Secretaría de Educación Pública propuso como un parámetro para medir la calidad de sus servicios educativos. Esto, habla de una organización administrativa exitosa. Sin embargo, surgen interrogantes ¿En verdad ese tipo de certificación dentro de la Dirección es real, tangible o se está convirtiendo en una ‘moda’, una tendencia administrativa, como hubo muchas en el pasado? ¿Hasta donde estos mecanismos a pesar de ser una exigencia, en ocasiones de organismos internacionales, no es sino una propuesta que pretende redefinir los servicios públicos y excluir a otro tipo de centros particulares que durante décadas han pretendido excluir y señalar a los ofrecidos por el Estado?

Y surgen nuevas interrogantes, dudas sobre estos nuevos mecanismos. ¿En verdad estamos en la excelencia o hasta donde este tipo de certificación, puede llevarnos a una regularidad en el trabajo? ¿Qué piensan nuestros usuarios? ¿Es pertinente, eficaz y eficiente este tipo de escalas de calificación de los servicios?

Basándonos en las directrices de innovación propuestas por el Gobierno Federal. Podemos decir que El Sistema de Gestión de Calidad y Servicio al Cliente parte de estos pilares y puede resumirse de la siguiente manera:

Enfoque de la Administración Pública Mexicana 2000-2005.

<i>* Vertiente Clásica.</i>	<i>* Vertiente Actual.</i>
1.- Lo Público es Igual a Gobierno.	1.- Lo público va más allá.
2.- Énfasis en el Proceso.	2.- Énfasis en el Resultado.
3.- Unidisciplinaria.	3.- Multidisciplinaria.
4.- Criterio de Control	4.- Criterios de Optimización
5.- Limitada Participación Ciudadana.	5.- Alta Participación Ciudadana.
6.- Reactiva.	6.- Preactiva.

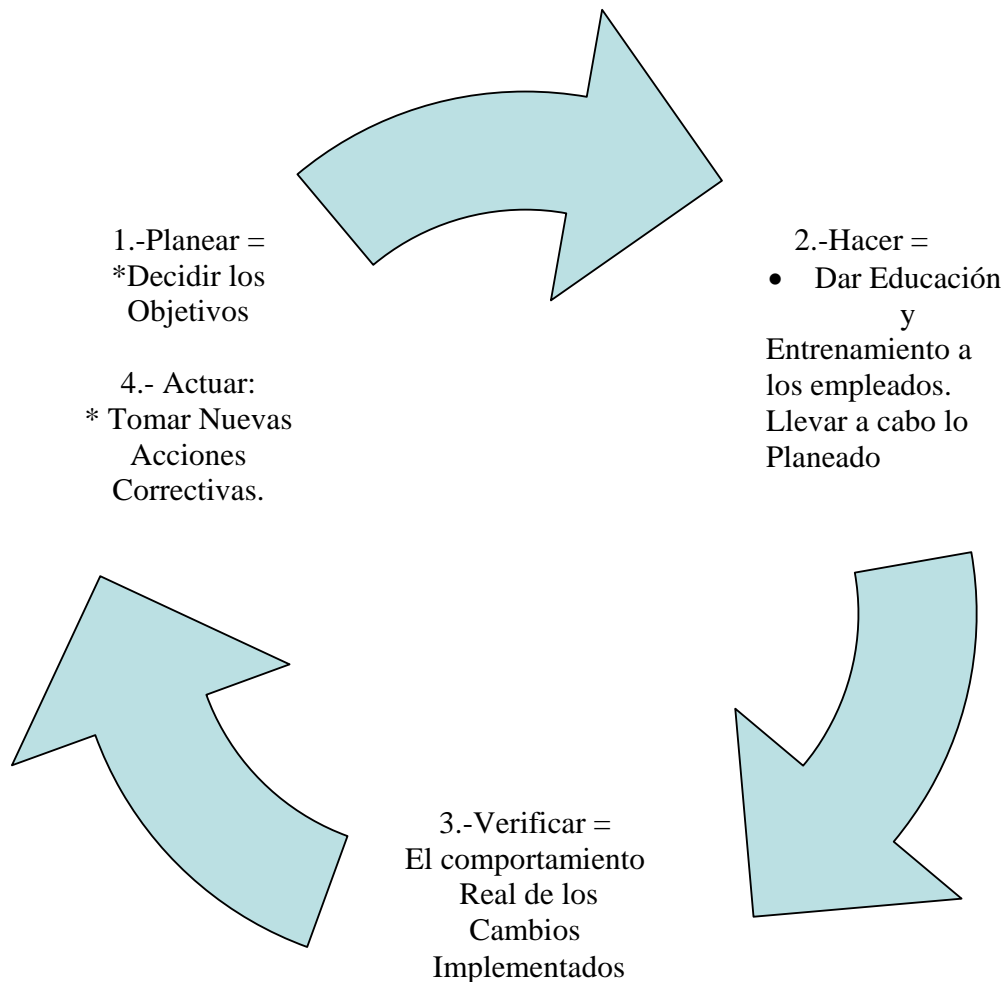
Idea de Elaboración: Verónica Peña/ Fuente: SCT

La Calidad en Servicio dentro del sector público, tiene sus raíces en los postulados de la Administración Japonesa, la cual postulaba que la producción de un servicio o mercancía tenía que contar con calidad, pues el cliente es lo más importante de una sociedad. Tan es así que la llamada ‘Teoría Z’, fue el motor teórico que impulso la gestión de los llamados ‘Círculos de Calidad’ (Kotler, 2004: 56).

Algunos teóricos como Edwards Deming consideran que “La Calidad tiene significado sólo en función del cliente, sus necesidades y del fin para el cual ha de usarse el producto o servicio. Debido a que los requerimientos del cliente cambian continuamente, es necesario investigar constantemente su conducta, y de ser posible guiarlo diciendo lo que necesitará dentro de tres o cinco años” (ANUIES, 2005:56).

El mejoramiento continuo de la calidad significa costos cada vez más bajos, menos procesos en la prestación de un servicio. Para mejorar la calidad es necesario que cada persona sepa exactamente lo que debe hacer dentro de un equipo con objetivos comunes.

El llamado *'Círculo Deming'* sintetiza el espíritu de la calidad, ya que integra los siguientes elementos.



Otros teóricos como Philip B. Crosby comenta “La calidad debe cumplir los requisitos mínimos de un producto al salir al mercado, la calidad no cuesta, no regala, pero sí es gratis” (ANUIES, 2005: 78).

El costo total de la calidad – Señala – resulta de lo que se paga por cumplir los requisitos más lo que no se paga por no cumplirlos. Y esto se concreta de la siguiente manera:

1.- Definición	1.- Calidad es Cumplir con los requisitos.
2.- Medida de Comportamiento.	2.- Cero Defectos.
3.- Medición.	3.- Costo de Calidad.
4.- Sistema	4.- Prevención

Idea de Elaboración: Verónica Peña/ Fuente: ANUIES – La Calidad en la Educación de México -

El proceso de mejoramiento de calidad propuesto por Crosby consta de 14 puntos y son:

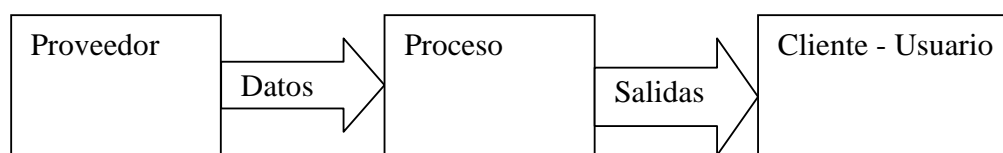
- 1.- Involucramiento y Compromiso de la Alta Dirección.
- 2.- Integración del equipo interdisciplinario de la mejora de calidad.
- 3.- Establecimiento de los indicadores para medición de la mejora de calidad.
- 4.- Identificación del costo de calidad como herramienta.
- 5.- Sensibilización a todos los niveles hacia la calidad como herramienta.
- 6- Implementar el proceso de acciones correctivas a los problemas que causan el no cumplir con los requisitos.
- 7.- Establecer Comités de Planeación y Programas de ‘Cero Defectos’.
- 8.- Establecer la educación – capacitación del personal hacia la calidad.
- 9.- Establecer el día ‘cero defectos’ como fecha de celebración.

- 10.- Provocar que todo el personal se fije metas de mejoramiento por sí mismos.
- 11.- Eliminar los problemas desde su raíz.
- 12.- Mantener un programa de incentivos y reconocimientos.
- 13.- Establecer Comités de Asesores de Calidad desde el más alto nivel.
- 14.- Repetir todo el programa reconociéndolo una y otra vez.

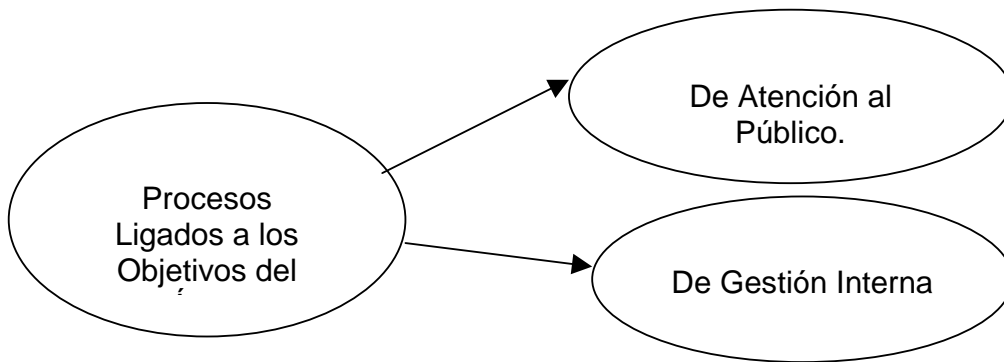
Al final los principales obstáculos para la calidad pueden ser:

- La Tradición Administrativa.
- Falta de Capacitación.
- Confusión en las órdenes.
- Burocracia.
- La Cultura Política Autoritaria.
- Los Intereses del Poder.
- La Tecnoocracia.

Dentro de este Sistema de Gestión de la Calidad ¿Qué debemos entender por Proceso? Es ese conjunto de actividades interrelacionadas que tienen un inicio y un fin, para conseguir, un determinado fin (SCT, 2004:7).



De esta manera podemos decir que para determinar una mejora en los procesos y clasificarlos según su Calidad es requisito identificarlos según sus características.



Idea de Elaboración: Verónica Peña.

Los Procesos de atención al público; podemos definirlos como aquellos que tienen un impacto en los usuarios externos de la institución. Tienen que ver con la elaboración de trámites, prestación de servicios y la calidad y capacidad de respuesta por parte de la Dirección de Sistemas Abiertos.

Los Procesos Internos, están orientados a resultados de la propia institución, pero a nivel de su funcionamiento.

Incorporación de la Voz del Cliente para Mejorar.
1.- Preguntarle al Cliente que Quiere o Espera.
2.- Analizar Necesidades y Expectativas del Cliente.
3.- Identificar Áreas de Mejora,
4.- Describir lo que se quiere lograr.

Idea de Elaboración Verónica Peña/ Fuente: ANUIES – ISO 9001 en Educación Mexicana

Nuestro Marco teórico será este bagaje que sobre el Sistema de Gestión de Calidad se ha creado, tratando de explicarlo y aplicarlo a la Dirección, y averiguando hasta donde, nos permite evaluar los resultados de estos instrumentos como herramientas idóneas para cuantificar el rendimiento de la Dirección, así como la real satisfacción de los clientes y/o usuarios.

Resumen de Capítulo.

Como hemos visto a lo largo del capítulo I el Estado mexicano enfrenta con instrumentos administrativos innovadores, el problema de quienes por diversas circunstancias no llegaron a concluir sus estudios de nivel medio superior, y que hoy por voluntad propia o por necesidades laborales desean obtener el certificado. El Sistema Abierto de este nivel educativo es una opción real.

Por ello, nuestra investigación parte de este punto, hemos visto en cifras cómo la problemática educacional y su rezago son graves en México. Pero a través de la Secretaría de Educación Pública, y de su Dirección de Sistemas Abiertos; se han llevado a cabo medidas para mejorar el servicio que la institución brinda en la Ciudad de México.

Tan es alto este interés que durante los años de 2004 – 2005 dicha Dirección logró obtener el Premio Nacional de Calidad que otorga el Gobierno Federal a las Instituciones públicas, que implementan los requisitos de calidad, según el ISO 9001.

Hemos visto también la importancia de implementar un Sistema de calidad en el ámbito educativo. En el siguiente apartado – Capítulo II – veremos en concreto y con más precisión cuáles son los lineamientos, criterios y requisitos para que una institución como la Dirección de Sistemas Abiertos haya podido lograr la certificación.

De esa manera, podremos tener una visión amplia de esa experiencia administrativa, que ha sido un modelo a seguir dentro de la administración

pública. De igual forma, con la descripción de su funcionamiento podremos tener una concepción más amplia de cómo puede aplicarse una técnica de reingeniería de procesos.

Capítulo II: La Dirección de Sistemas Abiertos de la SEP: Una Experiencia de Gestión y Calidad en el Ámbito Educativo.

2.1.- El Modelo de Innovación y Calidad de la SEP: La Aplicabilidad de la Reingeniería de Procesos Hoy.

Hemos de encontrar maneras de cuidarnos de nosotros mismos, porque ya no podemos confiar en lo que hagan las grandes instituciones.
Antonio Giddens

Como hemos analizado anteriormente, los nuevos paradigmas de la Administración Pública, no sólo habla de su adaptabilidad; sino de la adopción de enfoques otrora hechos y pensados en la administración de empresas privadas, es decir, teniendo como directriz el lucro. Ello, enmarcado en la redefinición de lo público. Así, el quehacer administrativo está hoy marcado por la búsqueda en la excelencia en los servicios que él otorga y presta.

Al hablar de esta búsqueda de excelencia nos referimos a la calidad, ¿Pero qué deberemos entender por calidad? Etimológicamente, proviene del griego *Kalos* que significa 'Bueno, hermoso, apto y favorable' y del latín *Qualitatem* que es sinónimo de 'Propiedad'.

Por lo tanto, Calidad es el conjunto de propiedades de una cosa que permiten apreciarla como mejor, igual o peor que las restantes de su especie (George, 2002:90).

Así entendido, la calidad es proveer a nuestros clientes o usuarios, de servicios que en forma constante satisfagan sus necesidades y expectativas.

Como podemos observar en la siguiente Ilustración esta nueva concepción de la calidad en el ámbito público ha revolucionado las formas de pensar y hacer.

Enfoque Tradicional	Enfoque Con Calidad
<ul style="list-style-type: none"> • El Corto plazo. • Yo. • Mi Jefe. • Yo Controlo Todo. • Mi Opinión. • Administro lo existente. • Tomo Decisiones Solo. • Reacciono a la Prensa. • Cada quien lo suyo. • Apago fuegos. • Control Jerárquico. • Avance esporádico. • Ordeno y me ordenan. • Castigos. • Régimen del terror. • Me dedico a lo urgente. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Largo Plazo. • El Equipo. • La Ayuda. • Mi Cliente. • Delego. • Los Datos. • El Cambio. • Logro Consensos. • Atiendo a mi cliente. • Ayudo y me ayudan. • Prevengo Fuegos. • Autocontrol. • Avance continuo. • Sugiero y me sugieren. • Espacio para el fracaso. • Responsabilidad. • Me dedico a lo importante.

Idea de Elaboración: Verónica Peña/ Fuente: SCT

Un Sistema de Gestión de calidad, debe ser entendido como un conjunto de elementos interrelacionados que dependen uno del otro, y éstos contemplan los siguientes escenarios (Saldaña: 67).

- Participación de todos los miembros de la institución para aprovechar su capacidad e inteligencia.
- Proveer de conocimientos y métodos al personal para que mejoren su efectividad y desempeño.
- Buscar la mejora continua de todas las actividades, procesos y servicios.

Sin embargo, la búsqueda de la calidad; tiene que ver con mejorar los procesos, de lo contrario nuestra ansiada certificación, habrá quedado al aire. Así, el nuevo bagaje teórico que habremos de utilizar es la llamada '*Reingeniería de Procesos*'; la cual pretende acortar tiempos y espacios en los trámites.

La norma actual sobre el sistema de gestión de calidad está *enfocada en el proceso*. Esto solo significa que la norma está organizada en el mismo orden lógico en el que uno realizaría una actividad. Primero planea, luego desarrolla, después la verifica y analiza y finalmente trata de mejorar cualquier deficiencia. Por ello, las cláusulas, de la norma ISO 9001 están organizadas siguiendo un patrón de principio a fin, en lugar de una lista al azar de acciones a realizar. Lo que denota un desarrollo lógico en cada una de sus etapas. Por lo cuál, la reingeniería de procesos, busca, acortar los procesos, ahorrar tiempo, pero sin alterar el orden lógico.

Es decir, "La reingeniería de procesos es un método que facilita el rediseño de los procesos de trabajo y la implementación de los nuevos diseños, está encaminada a hacer que el trabajo produzca su principal beneficio y obtenga ventajas competitivas. Significa también posicionamiento y reposicionamiento y está dirigida a una visión de alto nivel cuyo conjunto de intereses y aplicaciones complementan sus principales directrices con lo que se alcanzan mayores niveles de eficiencia y efectividad a menos costo" (Goetsch, 1999:23).

Para otros,"Es un medio para lograr cambios radicales en el desempeño, tomando como las medidas el costo, los tiempos de los ciclos, el servicio y la calidad, y buscando la mejora de los procesos relacionados con el cliente para que le agreguen valor real"(SCT, 2004 :89).

Uno de los propósitos fundamentales de la Reingeniería es mejorar la atención a las necesidades de los clientes, reducir el tiempo de la respuesta y disminuir costos.

Champy comenta es "Empezar de nuevo lo que significa abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevénidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente" (Norma, 2003:78).

Es decir la reingeniería de procesos se propone:

- Mejorar la atención y las necesidades de los clientes.
- Reducir el tiempo de respuesta de los trámites y documentación requerida.
- Aumentar la productividad interna y capacitar al personal.

Si se quiere que el proceso de reingeniería llevado a cabo sea realmente exitoso, debe cumplir con las siguientes condiciones (Saldaña: 2000, 78):

- * El cambio debe ser radical.
- * Se busca inventar una nueva organización.
- * Hay que abandonar los paradigmas existentes.
- * Ninguna actividad tiene garantizada su existencia.
- * Se debe eliminar todo lo que no aporte valor agregado al proceso o al cliente.
- * La institución debe ser mirada de forma crítica.
- * Se aprovechará cada oportunidad para utilizar nuevas tecnologías.
- * Se Obtendrá mayor satisfacción de los usuarios.
- * Se simplifican Procesos.

El modelo de innovación y calidad de la Secretaría de Educación Pública parte de este marco teórico de la reingeniería de procesos y descansa todo su accionar en los siguientes criterios:

- Clientes y Usuarios – Estudiantes, Padres de Familia -.
- Liderazgo.

- Desarrollo del Personal – Directivo, mandos medios, operativos y docentes -.
- Administración de la información, del conocimiento y tecnología.
- Planeación.
- Administración y mejora de procesos.
- Impacto en la sociedad.
- Resultados.

Estos elementos van configurando una nueva forma de actuar y de ser de la administración pública, donde el centro de todo su quehacer es el usuario de sus servicios.

Los retos para la Dirección de Sistemas Abiertos, son cada vez más grandes. En el Programa de Trabajo 2004, las actividades a atender eran las siguientes:

- Registrar a 75 mil aspirantes, al final sólo se logró que el registro de 55, 824, es decir un 63 por ciento de lo previsto.
- Se planeó una platica informativa a 51 mil aspirantes, sólo se logró que 39, 865 acudieran, es decir casi el 66 por ciento.
- Se tenía pensado la inscripción de 41, 287 estudiantes, sólo se logró que 27, 943 lo hicieran, un 56 por ciento.
- Debería de atenderse cerca de 2, 800, 000 solicitudes de examen, sin embargo, sólo se atendieron 1, 970, 006. Es decir, el 70 por ciento de lo planeado.
- Se pretendía un total de 200 revisiones académicas, sólo se lograron 117, es decir un 59 por ciento.

- En el DF. Se consideraba emitir 6 mil certificaciones, sólo se lograron 2, 875.

De esta forma, y sólo como ejemplo la Dirección de Sistemas Abiertos tuvo que implementar nuevas y mejores estrategias de la reingeniería de procesos, para obtener el reconocimiento al Premio de Innovación y Calidad que año con año otorga la Secretaría de Educación Pública a sus entidades que procuran la excelencia en el servicio al cliente.

En 2004 y 2005 la Dirección antes mencionada, ha obtenido dicho premio, pero queda por saber si en verdad la reingeniería aplicada es la más idónea o simplemente se está certificando lo que la propia entidad registra en los formatos para evaluar su desempeño en lo que a los procesos internos se refiere.

2.2.- La Dirección de Sistemas Abiertos: Experiencia de un Modelo de Calidad (2000 – 2005).

No hay que olvidar que los antecedentes de Premio de Innovación y Calidad de la SEP, está basado en la Organización Internacional de Estandarización, de la cual se deriva la sigla en inglés – Internacional Organization for Standardización – (ISO). Creada en 1946, en la Ciudad de Ginebra, Suiza, y que reúne a más de 130 país, y 207 Comités Técnicos y la cual a editado más de 12 mil normas de calidad(ANUIES,2005:56).

Básicamente tiene tres pilares que aseguran la Calidad tanto de servicios públicos como privados:

- **Gestión de Calidad:**

- A) Mejora Continua.
- B) Liderazgo.
- C) Motivación de Personal.
- D) Competencia laboral.
- E) Costos de Calidad.
- F) Medio ambiente.
- G) Seguridad.
- H) Sociedad.

- **Aseguramiento de la Calidad:**

A) Política de calidad.

B) Compras.

C) Evaluación de proveedores.

D) Control de Documentos.

E) Auditorias.

- **Control de Calidad:**

A) Control de Procesos.

B) Inspección.

C) Control de Equipo de pruebas.

D) Identificación de productos.

E) Registros de calidad.

Podemos observar que este enfoque está descansando íntegramente en el proceso y atención al cliente.

Enfoque Tradicional	ISO Enfoque en el Proceso.
1.- Los Empleados son el problema.	1.- El proceso es el que provoca los problemas.
2.- Hacer el trabajo.	2.- Ayudar a que el trabajo se haga.
3.- Entendimiento de 'Mi trabajo'	3.- Conocer cómo mi trabajo se relaciona con el proceso.
4.- Cambiar a la persona.	4.- Cambiar al Proceso.
5.- Evaluación de los individuos.	5.- Evaluación del proceso.
6.- Siempre se pueden encontrar mejores empleados	6.- Siempre se puede mejorar el proceso.
7.- Controlar a los empleados	7.- Desarrollar Gente
8.- No hay confianza en nadie.	8.- Todos Somos responsables.
9.- ¿Quién cometió el error?	9.- ¿Qué permite que el error ocurra?
10.- Corrección de errores.	10.- Reducción de variaciones.
11.- Énfasis en el producto.	11.- Énfasis en el Cliente.

Idea de Elaboración: Verónica Peña/ Fuente: ANUIES- ISO 9001 en la Educación Mexicana -

El ISO es una federación mundial de organismos nacionales de normalización. El trabajo de preparación de las normas mundiales se realiza a través de los Comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un Comité Técnico, tiene derecho de estar representado en dicho Comité.

Esta norma ha sido traducida por el Grupo de Trabajo 'Spanish Translation Task Group' del Comité Técnico ISO/TC 176, gestión y aseguramiento de calidad, así como del Comité Técnico ISO/TC 207, gestión ambiental de la calidad en el que han participado representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de los siguientes países: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Estados Unidos de Norteamérica, México, Perú, Uruguay y Venezuela (Peralta,2002:123).

Igualmente han participado en la realización de la misma representantes de COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas) y de INLAC (Instituto Latinoamericano de Aseguramiento de la Calidad).

Dentro de nuestro Sistema de Gestión, los elementos y criterios que se consideran los podemos apreciar en el siguiente cuadro.

<u>Sistema de Gestión</u>	<u>Evidencia.</u>
* Requisitos Generales.	*Mapas de Procesos que muestren la interrelación entre los procesos clave de las distintas funciones de las instituciones de Educación Pública.
* Requisitos de la Documentación.	* Política y Objetivos de Calidades, Manual de Calidad, Procedimientos del sistema de gestión, registros y documentos de las Instituciones de Educación.
* Manual de Calidad.	* Manual de Calidad Documentado.
* Control de los documentos.	I* Plantación en toda la Institución del procedimiento denominado Control de los Documentos, procedimiento para elaborar documentos, listas y muestras de éstos.
* Control de los Registros de Calidad.	* Identificación de los formatos vinculados con los servicios que ofrece la Institución, así como la implantación del procedimiento Control de los Registros, listas maestras de registros.

Idea de Elaboración: Verónica Peña/ Fuente: ANUIES- ISO 9001 en la Educación Mexicana -

Bajo esta perspectiva la Dirección de Sistemas Abiertos, durante el segundo semestre del 2002, identifico como sus principales Clientes a:

- Aspirantes.
- Estudiantes.
- Coordinadores Estatales.
- Centros de Asesoría Particular y Sociales.

Los Procesos Estratégicos según sus análisis fueron:

- Inscripción.
- Acreditación.
- Aspectos Académicos.
- Certificación.
- Verificación de la Normativa.

Estos Procesos cuentan con diez y seis procedimientos estratégicos, siete de apoyo, y ocho gobernadores lo que da un total de treinta y uno. Como se ve en las siguientes tablas denominadas *Matriz Proceso – Servicio – Cliente* (www.prepaabiertadf.sep.gob.mx).

Proceso de Inscripción.

Servicios	Aspirantes	Estudiantes	Entidades	Centros de Asesoría
Información	X		X	X
Registro de Aspirantes	X			
Plática Informativa	X		X	X
Asignación Matrícula	X			X
Emisión de Credencial		X		X

Idea de Elaboración: Verónica Peña/ Fuente: D.S.A

Proceso de Acreditación.

Servicios	Aspirantes	Estudiantes	Entidades	Centros de Asesoría
Solicitud de Examen		X	X	X
Entrega de Resultados.		X	X	X
Omisión		X		
Revisión de Examen		X		
Duplicado de Credencial		X		X
Actualización Historial Académico		X		
Constancia de Inscripción y Terminó		X		
Corrección de Nombre		X		X
Corrección de Matrícula		X		X

Idea de Elaboración: Verónica Peña/ Fuente: D.S.A.

Proceso de Aspectos Académicos.

Servicios	Aspirantes	Estudiantes	Entidades	Centros de Asesoría
Asesoría Académica		X		X
Sala de Lectura		X		

Idea de Elaboración: Verónica Peña/ Fuente: D.S.A.

Proceso de Certificación

Servicios	Aspirantes	Estudiantes	Entidades	Centros de Asesoría
Renuncia de Calificaciones		X		
Certificado Parcial		X		X
Certificado de Ciclo		X		X
Duplicado		X		
Cambio de Área		X		X

Idea de Elaboración: Verónica Peña/ Fuente: D.S.A.

La relevancia que guardan estos datos que contiene la Matriz de Proceso – Servicio – Cliente es tal que nos permite determinar los segmentos de clientes a quienes la Dirección de Sistemas Abiertos dirige sus servicios Educativos; así como sus programas de organización. El servicio que se da a los usuarios es de primera clase, por lo tanto podemos comentar que esta filosofía ha permeado toda la conciencia de los estudiantes.

De esta forma se ha podido concluir que algunos de los motivos por los cuales los aspirantes y estudiantes ingresan a la Preparatoria Abierta son básicamente las siguientes:

- El estudio de las asignaturas lo realiza el interesado de acuerdo a su propio ritmo de avance y posibilidades de aprendizaje.
- Se cuenta con materiales didácticos impresos que propician el estudio independiente.
- El estudiante decide el orden para acreditar las asignaturas con base a conocimientos previos.

- La inscripción es gratuita y se realiza durante todo el año, no implica examen de admisión, sólo acudir previamente a una plática informativa.
- El ingreso al subsistema no exige límite de edad.
- El estudio de las asignaturas no se realiza obligatoriamente en un plantel.
- Para concluir el nivel bachillerato no se establece tiempo.
- El Certificado lo emite la Secretaría de Educación Pública y tiene validez oficial en todo el país.
- Todos los servicios son gratuitos a excepción de los derechos de examen, duplicado de credencial y certificado de terminación.

En el proceso de inscripción se ha podido detectar que los aspirantes y estudiantes, han preferido esta modalidad escolar porque:

- No fueron aceptados en otras instituciones educativas que habían elegido.
- Se puede combinar el trabajo con el estudio.
- Es más fácil y rápido concluir el bachillerato bajo esta modalidad.
- Se tienen estudios inconclusos de bachillerato en otras instituciones.

De igual manera, sea podido rastrear el origen de los estudiantes y es el siguiente:

- Tele secundaria.
- Secundaria Diurna.
- Bachillerato en Institución Pública.
- Secundaria Técnica.
- Secundaria y Bachillerato particular.

Pero todo esto no basta, la propia Dirección de Sistemas Abiertos; para conocer las necesidades y expectativas de sus clientes o usuarios, en relación a los servicios que proporciona, ha colocado buzones de sugerencias, asimismo se aplican cuestionarios de opinión para saber acertadamente en qué proceso se está fallando.

Así, se han podido identificar las siguientes demandas y sugerencias:

- 1.- Reducción del tiempo de respuesta de los trámites.
- 2.- Cumplimiento del horario de atención.
- 3.- Trato, información y orientación que se debe proporcionar a los estudiantes.
- 4.- Solicitud de servicios en línea.
- 5.- Ofrecer el servicio el día sábado y ampliar los horarios de atención.
- 6.- Difusión de los requisitos para los trámites y servicios.
- 7.- Atendiendo con más personal en las ventanillas.
- 8.- Mejorando las instalaciones.
- 9.- Utilizar tecnología de primer nivel.

Idea de Elaboración: Verónica Peña/ Fuente: www.prepaabiartdf.sep.gob.mx

Si bien se aplicaban encuestas de opinión que permitían conocer la voz de los usuarios, se aprecia la necesidad de sistematizar este valioso material, a partir de entonces, el cuestionario se ejecuta en los meses de octubre y diciembre, lo cual permite cuantificar mejor la información, mejorar instalaciones, advertir sobre la necesidad de señales durante los trámites, disposición exacta de buzones, horario de atención, pero sobre todo de la disposición y actitud del personal que atiende al usuario. (Ver anexo 1)

Entre las medidas adaptadas para enfrentar y lograr mayor eficiencia en los procesos señalados. Se implementaron e implantaron las siguientes:

- Se realizaron trípticos y dípticos que contuvieran la información y orientación para realizar los trámites, así como medidas preventivas para que los estudiantes no se dejaran sorprender y cometieran irregularidades, que implicaran algún tipo de sanción.
- En los centros de servicios de Preparatoria Abierta, tanto en la Delegación Álvaro Obregón, Benito Juárez, Iztapalapa y Miguel Hidalgo, se comenzaron a ofrecer los servicios integrales de inscripción, asesoría académica, solicitud de exámenes, duplicado de credencial, entrega de informes de calificación, taller de matemáticas, teatro y la formación de una estudiantina musical.
- Se abrieron diez oficinas de atención a nuestros usuarios en las Delegaciones Álvaro Obregón, Azcapotzalco, Benito Juárez, Cuajimalpa, Cuauhtémoc, Gustavo A. Madero, Miguel Hidalgo, Tlapan, Xochimilco y Tláhuac.
- Se realizaron carteles informativos y fueron colocados en las oficinas y centros de servicio de Preparatoria Abierta.
- Se abrieron buzones de quejas y sugerencias.
- Se instalaron letreros electrónicos en el área académica, en los Centros de servicios 1 y 3 y en la oficina central para trámites y servicios.

- Se instalaron avisos relacionados con los trámites que se proporcionan, así como la descripción gráfica del comportamiento de los servicios en los procesos de inscripción, acreditación y certificación.
- Se reforzó pedagógicamente la plática informativa que es un servicio para dar a conocer a los aspirantes a ingresar a Preparatoria Abierta las características de la misma, los aspectos académicos, administrativos y de operación; así como las responsabilidades y derechos que adquieren si deciden inscribirse.
- Se instaló una ventanilla para proporcionar información de los trámites y servicios, solicitud de historial académico, trípticos informativos, calendario de solicitud y presentación de exámenes y atención del Jefe del Departamento.
- Se abrió un Correo electrónico para recibir y enviar información así como sugerencias para mejorar la calidad de los servicios.

De esta forma y con base a las percepciones y sugerencias de nuestros usuarios, la Dirección de Sistemas Abiertos tuvo elementos para evaluar las medidas correctivas tomadas y se presentaron como lo indica la siguiente tabla:

FACTORES DE EVALUACIÓN

Proceso	Conocimiento	Actitud de Servicio	Oportunidad de Servicio
Inscripción.	92.9% de los aspirantes consideran excelente y bueno el material informativo	96.5% de los aspirantes consideran excelente y bueno el trato del personal que los atendió	93.1% de los aspirantes consideran excelente y bueno el tiempo empleado en el trámite
Acreditación.	96.9% de los aspirantes consideran excelente y buena la información que dio el personal de ventanilla	97.2% mencionan que el personal se encontró el horario establecido	97.01% de los aspirantes consideran excelente y bueno el tiempo empleado en el trámite.
Certificación.	97.4% los aspirantes consideran excelente la información del personal de ventanilla	98.9% consideran excelente el trato del personal que los atendió	94% consideran entre corto y regular el tiempo de espera.

Idea de Elaboración: Verónica Peña/ Fuente: www.prepaabiertadf.sep.gob.mx

Tomando en consideración los siguientes datos el proceso de automatización de los servicios conoció una mejora en cuanto a los tiempos necesarios que los distintos trámites del sistema abierto demandaban, como se aprecia en el siguiente cuadro.

Trámite/ Tiempo	2002	2003	2004
Actualización de historial académico	25 Días hábiles	20 días hábiles	10 días hábiles
Duplicado de certificado	40 días hábiles	35 días hábiles	10 días hábiles
Certificado parcial	40 días hábiles	35 días hábiles	20 días hábiles
Certificado de término	40 días hábiles	35 días hábiles	25 días hábiles
Duplicado de credencial	5 días hábiles	5 días hábiles	10 minutos
Emisión de constancias de inscripción	5 días hábiles	5 días hábiles	2 días hábiles
Emisión de constancias de término	5 días hábiles	5 días hábiles	2 días hábiles
Corrección de matricula	45 días hábiles	40 días hábiles	10 días hábiles
Revisión administrativa de examen	25 días hábiles	15 días hábiles	10 días hábiles
Renuncia de calificaciones	25 días hábiles	15 días hábiles	10 días hábiles

Idea de Elaboración: Verónica Peña/ Fuente: www.prepaabiertadf.sep.gob.mx

De esta manera, y como lo menciona y sugiere Enrique Ogliastri (Norma, 1988) se implementaron Comités de calidad, compuestos por los integrantes de la alta dirección a fin de promover una evaluación constante de las decisiones y acuerdos tomados en relación al desarrollo y funcionamiento de la Dirección de Sistemas Abiertos.

La alta dirección a través del fomento de cursos de liderazgo ha logrado:

- Promover la importancia de encontrar el equilibrio entre las expectativas del cliente y la norma aplicable.
- Ha establecido una política de calidad que atiende a los propósitos de organización y manifiesta el compromiso de cumplir con los requisitos establecidos y mejorarlos continuamente.
- Verificar que la política de calidad difunda y la entienda todo el personal.
- Revisar el cumplimiento de los objetivos de calidad, y en su caso reorientarlos.
- Se ha establecido un programa para la revisión del Sistema de gestión de Calidad.
- Apoyar y orientar las acciones necesarias para la disponibilidad de los recursos.

El liderazgo, es de vital importancia porque enlazado con una visión y misión claras y definidas, nos ayudan a consolidar el sentimiento de pertenencia de cada uno de los integrantes de la institución. Porque “Nadie triunfa sin sentir la pasión de crear el futuro, una Visión define y concreta nuestras metas, se trata de un viaje al mundo de los deseos. No olvidemos que en el futuro es donde vamos a pasar el resto de nuestros días” (Valdano, 2002: 40).

Por lo tanto, no es gratuito que la Dirección de Sistemas Abiertos en el 2002 haya logrado la certificación ISO 9001:2000 (Certificado No. 37609, Compañía Certificadora ABS Quality Evaluations Inc.) en el proceso de Preparatoria Abierta y los Premios al Modelo de Innovación y Calidad 2004 y 2005, y que la propia Dirección fue designada en Marzo del 2003 como la representante en el comité de calidad. (Ver anexo 3)

A través del liderazgo que se ha implementado en la institución, hoy entendemos que:

- Liderazgo: Es El arte de combinar seducción y organización.
- Liderazgo: Es el arte de gestionar voluntades.

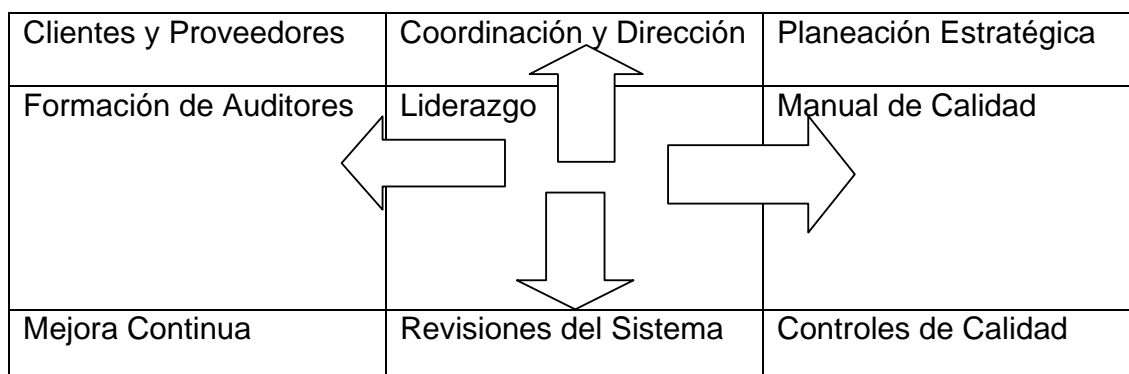
El Liderazgo se obtiene a base de sacrificio, experiencia y reflexión.

De nada serviría, contar con servicios de excelencia y calidad, si no se tiene la mano ordenadora del líder. Pero de un líder que rompa los viejos estilos de mando y que promueva la participación y haga provecho de las habilidades y aptitudes de los empleados. Así entenderemos que para ser un líder en esos momentos de cambio se requiere por lo menos:

Un Líder:

- * C rea.
- * C onvence.
- * C onsigue.
- * Desestabiliza la Rutina.
- * Es un 'Mayordomo' al servicio del Equipo.

Vínculos del Liderazgo con la Calidad.



Idea de Elaboración: Verónica Peña/ Fuente: Gilberto Peralta.

Podemos decir que se encuentran certificados todos los procesos de la Dirección General de Bachillerato de la cual pertenece la Dirección de Sistemas Abiertos, existen 13 grupos de trabajo, un comité de calidad, 18 en cada estado de la República. Todo ello guiados por una misión y visión de antemano formulada en base a los momentos de cambio que vive el país:

- ***Misión:***

Proporcionar a los aspirantes, estudiantes y centros de asesoría en el país, servicios educativos de calidad en el Bachillerato General, en la modalidad no escolarizada – Preparatoria Abierta – mediante un plan de estudio y materiales flexibles, diversificados y actualizados, para promover habilidades de estudio independiente con responsabilidad, honestidad, compromiso, disciplina e identidad nacional, contribuyendo así al desarrollo de las personas y de la sociedad.

- **Visión al 2008:**

El Bachillerato General no escolarizado – Preparatoria Abierta – representa la mejor opción educativa con pleno reconocimiento de la sociedad por su cobertura, flexibilidad, pertinencia y por los materiales didácticos innovadores que emplea, así como por el servicio automatizado y en línea que en conjunto favorecen el estudio independiente promoviendo la excelencia educativa y coadyuvando significativamente a la permanencia y egreso de la educación media superior.

Esta Planeación Estratégica de nuestra organización, no se entendería jamás sin una escala de valores previamente seleccionados como guías en el comportamiento de quienes integramos la institución:

A).- **Honestidad**: Rectitud, honradez y equidad en el desempeño de nuestras funciones.

B).- **Responsabilidad**: Asumir los compromisos, metas y objetivos, dando cumplimiento en los tiempos establecidos.

C).- **Disciplina**: Apegarse a las normas, sistemas y métodos establecidos por la institución.

D).- **Actitud de Servicio**: Disposición para atender las necesidades del cliente.

E).- **Respeto**: Atender con cortesía, amabilidad y tolerancia al cliente, sin distinción de edad, género o condición social.

F).- **Identidad Nacional**: Fortalecer nuestras raíces culturales.

G).- **Compromiso**: Implica atribuir siempre la mayor importancia de nuestras acciones a proporcionar los servicios en forma oportuna y eficiente en los requerimientos de los usuarios.

Como vemos, la certificación en los procesos que comprende el Sistema de Preparatoria Abierta, no ha sido una tarea unilateral, ni de unos cuantos, sino de todo el universo de quienes laboran en dicha institución. Porque de igual forma la Dirección General de Personal desde el 2002 ha establecido un programa de capacitación para el personal de la Dirección de Sistemas Abiertos, siempre relacionado con el sistema de gestión de calidad.

Lo que ha contribuido en primer lugar a que nuestro personal este más preparado y al tanto de todo lo relacionado con la calidad.

Pero también la propia Dirección de Sistemas Abiertos ha buscado la promoción para que su personal de base, de confianza y de honorarios, acceda a reconocimientos, estímulos y remuneraciones cada vez más dignas.

Sin duda alguna, la implementación de estos modelos de calidad en el ámbito educativo, tendrán en el futuro próximo nuevos retos. En tanto parece que mucho de los fundamentos teóricos de la administración japonesa hoy en día sirven de pilar a nuestras organizaciones en México (Ohmae, 2002: 190).

Cabe destacar que en la propia Dirección de Sistemas Abiertos, parte de los logros obtenidos, ha sido por haber asimilado una nueva forma de organización y de trabajo, sustentada en la filosofía japonesa de las 6 'S':

1.- **Seiri** – arreglar -:

- Distinguir lo que es necesario de lo que no lo es.
- Tirar lo innecesario.
- Aquello que se utiliza a veces, colocarlo en los estantes.
- Aquello que rara vez se utiliza colocarlo en la bodega.
- Componer los pequeños desperfectos.

2.- **Seiton** – ordenar -:

- Definición del lugar, posición y distribución de nuestras herramientas.
- Correcta señalización de las diferentes zonas: pasillos, almacenes, etc.
- Evitar colocar cosas cerca de lugares peligrosos, no bloquear salidas.
- Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar.
- Señalización y distribución que sea fácil de controlar a simple vista.
- Establecer indicadores de donde va cada artículo y cuantos de ellos van ahí.

3.- **Seisou** – limpieza-:

- Establecer métodos para mantener limpio el lugar de trabajo.
- Limpiar polvo, que se pueda adherir.
- Recoger y colocar en su lugar las piezas tiradas.

4.- **Seiketsu** – mantener- :

- Establecer estándares y métodos que sean fáciles de seguir.
- Mantener el estado de los puntos anteriores.

- tener las manos, cuerpo y uniformes limpios.

5.- **Shukan** – hábito - :

- Es necesario que de lo anterior se haga un hábito.
- Solo si se realiza con frecuencia y constancia se asegura los resultados.

6.- **Shitsuke** – disciplina - :

- No se puede asegurar el logro de un objetivo, si no se tiene la seguridad de que cada quien hace lo que debe.
- Correcto uso de uniforme y elementos de seguridad.
- Respetar estándares y normas.
- No llegar tarde ni salir antes del horario.
- Correcto saludo al llegar y al irse.
- El desorden produce desperdicio en tiempo, energía y recursos.
- El descuido engendra mala calidad.
- Las señales principales de descuido son la suciedad y el desorden.
- Entre en un lugar, en desorden, lleno de cosas innecesarias y nunca se sentirá con ánimo de trabajar.
- El desorden desalienta el espíritu de cooperación.

La experiencia vivida en la Dirección de Sistemas Abiertos, de la SEP parecería la historia de un éxito en cuanto a su funcionamiento administrativo. Sin embargo, cabría pensar y considerar otra modalidad de evaluación para saber si en realidad podemos hablar de un modelo de calidad casi perfecto.

2.3.- Amenazas y Riesgos del Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección de Sistemas Abiertos.

Sin hacer mención alguna, lo ocurrido en la Dirección de Sistemas Abiertos, corresponde de manera paralela, a lo que Hal Plotkin denominó ‘Six Sigma’. “Esta técnica, invita al igual que la reingeniería en su momento, a abandonar por completo viejos procedimientos y métodos, para reemplazarlos por nuevos” (Baena, 2003: 56).

En su origen Six Sigma se remonta a un esfuerzo para mejorar procesos de fabricación. Empresas como General Electric, Seagate techolgy, y otras. Los cuatros pasos que propone dicha propuesta es:

1.- **Medir**: Tanto la productividad en servicios o mercancías, inclusive el tiempo de atención al cliente.

2.- **Analizar**: El análisis determina los objetivos de desempeño de una operación. En la terminología de Six Sigma, los factores como la distancia de la planta, el potencial del nuevo empleado se denomina CTQ – Por Crítico para la calidad – o CTX – Por Crítico para el Costo – a cada variable se le asigna un valor mediante herramientas de medición estadística, a fin de determinar su impacto en los procesos bajo estudio.

3.- **Mejorar**: Para que Six sigma funcione, la Dirección debe estar dispuesta a abandonar los viejos métodos, procedimientos y herramientas que impiden el desarrollo de los objetivos de la organización.

4.- **Controlar:** Una vez que los nuevos procesos están en marcha, la meta se orienta hacia su monitoreo, a fin de asegurar que los altos niveles de calidad se mantendrán.

Por lo anterior, se establece que entre los resultados obtenidos, independientes de la certificación, están:

- El Establecimiento y difusión de la filosofía de calidad de la Dirección General de Bachillerato (de donde parte la D.S.A).
- Definición y delimitación de los procesos.
- Documentación de los procesos y procedimientos estratégicos y de apoyo.
- Fortalecimiento de las acciones de capacitación, formación y actualización del personal.
- Recuperación de espacios sub – utilizados.
- Eliminación de 9, 308 Kilos de papel.
- Identificación clara de los proveedores.
- Fortalecimiento del trabajo en equipo de la Dirección de Sistemas Abiertos y con el Comité de Calidad en la Dirección General de Bachillerato.

Entre los beneficios obtenidos están:

- El mejoramiento en la calidad de los servicios.
- Mayor control sobre el desarrollo de procesos, procedimientos y productos.
- Mayor confianza entre los usuarios.
- Consistencia en el suministro de servicios.

- Mejor aprovechamiento de los recursos.
- Promoción de desarrollo y superación personal.
- Fomentar un cambio de cultura positiva.
- Lograr un reconocimiento externo.
- Promover en el personal la toma de decisiones basada en el análisis de datos.
- Cambio del enfoque avanzado en áreas, a uno basado en procesos.

Todo este conjunto de logros y avances, no debe verse únicamente como algo positivo de la administración de la organización. Al final, el proceso de certificación de calidad, debe contemplar a nuestros estudiantes, por quienes existimos y a quienes nos debemos.

El plan de estudio constituido por 40 asignaturas, de las cuales para obtener el certificado de terminación, el estudiante debe por lo menos haber acreditado 33, en alguna de las tres especialidades que se contemplan, físico - matemáticas, ciencias administrativas y sociales, y humanidades. 17 de las asignaturas forman parte del tronco común y el resto dentro de las especialidades.

El propósito final de nuestra institución, descansa en el perfil que el egresado habrá de alcanzar al concluir sus estudios:

- Aprender permanentemente, siendo este aprendizaje el resultado de un pensamiento crítico e independiente que favorezca la resolución de problemas y la toma de decisiones.
- Analizar situaciones cotidianas y laborales, manteniendo una perspectiva científica y humanista que le permita reconocer la unidad y la diversidad de todo lo que es humano.

- Definir trayectorias de aprendizaje para el mismo y para otros a través del trabajo compartido.
- Construir un conocimiento holístico derivado del análisis transdisciplinario de los saberes y aportaciones de la ciencia y la tecnología.
- Participar responsable y solidariamente en los problemas de la comunidad, región y mundo en general.

Nuestro trabajo si bien no pretende inventar teorías o corregir propuestas administrativas, guarda la responsabilidad de ser básicamente descriptivo, y esta forma de analizar la realidad es parte de la metodología, Maurece Duverger (Ariel, 1998) durante décadas fue uno de los principales defensores de este tipo de análisis, que para muchos parece rebasado, pero en los momentos actuales y en casos como el que nos ocupa, resulta el mejor de los medios para llegar a conocer nuestra realidad.

Resumen del Capítulo.

Hemos analizados las vicisitudes administrativas que enfrentó la Dirección de Sistemas Abiertos, al implementar un Sistema de Gestión de Calidad, basada en el ISO 9001.

La reingeniería de procesos como instrumento que ayuda a coadyuvar el mejoramiento del servicio público; en este caso, en un ámbito educativo. Hemos descrito algunos de los instrumentos que se utilizan para saber la opinión y percepción de nuestros estudiantes, son ellos, los que dan origen a este espacio en la Dirección de Sistemas Abiertos.

Hemos descrito básicamente cómo se vivió y se llevó a cabo el ISO 9001 en nuestras instalaciones. Por ello, en el siguiente capítulo –III-, vislumbraremos cuáles pueden ser las perspectivas y retos de la Educación Media en su modalidad no escolarizada.

El momento histórico es difícil, hemos vivido otro cambio de gobierno. Por un lado algunas fuentes, reconocen que instituciones educativas como la Universidad Nacional Autónoma de México son de primer nivel y en el mundo se le reconoce. En tanto, la Secretaría de Educación Pública a través de la aplicación de exámenes nacionales a nivel primaria y secundaria – ENLACE- pronostica malos resultados cuantificables.

He ahí el reto de la educación pública y sobretodo de la Dirección de Sistemas Abiertos. El tiempo será quien evalúe si lo hecho hasta hoy es real y valioso o todo ha sido un canto de sirenas.

Capítulo III: Perspectivas y Retos de la Educación Media (modalidad no escolarizada)

3.1.- Adaptación y Adopción de la Teoría Administrativa Japonesa en la Gestión Estatal Mexicana.

Toda mi vida me he acostumbrado a ver como los demás me juzgan, ese es el destino del hombre público.
Gandhi

Como hemos visto, en la Dirección de Sistemas Abiertos, el Modelo de Gestión de Calidad, ha tenido éxitos, avances y está aún por perfeccionarse.

Hemos encontrado en dicha organización, los elementos que garantizan un buen desempeño de la organización. Como ejemplo tenemos las llamas 6' Cs de la administración:

- *Comprensión:* Consistente en identificar los principios en los que se sustenta la calidad.
- *Compromiso:* Se debe establecer un compromiso con los principios de la calidad y el beneficio completo del mejoramiento de la calidad sólo se obtendrá cuando todos los empleados se comprometan.
- *Comunicación:* Además de ser la más importante es la más olvidada, ya que se requiere una comunicación, fuerza y eficaz entre todas las áreas de la organización.
- *Competencia:* contar con un método o plan que determina la organización para garantizar que todos entienden y tienen la oportunidad de participar en la mejora continua.

- *Corrección*: ésta comienza con requisitos claros seguidos de medidas que ayudarán a su cumplimiento.
- *Continuidad*: es asegurarse que el proceso de calidad no termine nunca (Novelo, 2000: 21).

A partir del éxito de la administración japonesa, diversos Estados han ido adoptando ciertas estrategias e instrumentos administrativos. De hecho ese es el origen de la nueva administración política.

En la década de los 70's – Durante el Gobierno de Luis Echeverría – se promocionó una campaña publicitaria que reza '*Lo Hecho en México, está Bien Hecho*'. Pero, frente a la opinión del cliente, esta percepción no cambiaba. Desde entonces el modelo Nipón se imponía.

Y efectivamente, no sólo en México, sino en el mundo, la implementación de la Calidad Total, en todo el quehacer público, no es una moda; sino tiene hondas raíces. Desde 1945 Japón creó los '*Círculos de Calidad*', que tenían como objetivo primero y último, producir con calidad. Así, se va conformando la llamada Teoría 'Z' - Creada por William Ouchi- que en contraste con la teoría X/ Y de Douglas Mac Gregor, no considera que el hombre trabaje por estímulos o por motivación; parte de la consideración de que todos los integrantes de una organización, conocen y saben los errores y aciertos de la producción, y sólo con su participación directa la organización, podrá retroalimentarse (Cit. Kotler, 1991: 56).

De Nueva cuenta, la teoría administrativa se volvió a centrar en el hombre, lejos de preocuparse por planes y programas que debían cumplirse a

cualquier costo. La visión nipona centro al hombre como actor principal de la organización. Sin embargo, la realidad del Japón, dista mucho de ser similar al nuestro.

En Oriente, el egresado de una Universidad, tiene asegurado un empleo casi de por vida, y tiene la obligación de escalar los puestos de empleo, desde el operativo hasta los cargos de mando ¿Podremos nosotros siquiera equipararnos, cuando apenas estamos en los concursos de oposición para obtener una plaza en la administración pública? ¿O como lo hemos visto en la propia Dirección de Sistemas Abiertos, donde la mayoría de los empleados son contratados por honorarios y sólo una parte mínima cuentan con la plaza federal?

El problema planteado, es el siguiente ¿En verdad la certificación en los procesos, reflejan la calidad en los servicios y la prioridad es el cliente? ¿Hasta dónde nos hemos incorporado a la moda de adaptar y adoptar instrumentos de la teoría administrativa japonesa, que en realidad reflejen nuestra preocupación y trabajo por lo demás?

El Maestro Masaaki Imai (1989), es el creador de una filosofía administrativa que ha dejado gran huella en la Calidad Total. “La estrategia de Kaizen es el concepto de más importancia en la administración japonesa – la clave del éxito competitivo nipón – Kaizen significa mejoramiento. Significa mejoramiento en marcha que involucra a todos – alta administración, gerentes y trabajadores - En Japón, muchos sistemas han sido desarrollados para hacer a la administración y a los trabajadores conscientes de Kaizen, que está orientado al proceso con respecto a la innovación de Occidente y el pensamiento orientado a los resultados” (Ibíd.:29).

Kaizen : Principios Fundamentales
1.- Orientación al Cliente. 2.- Control Total de Calidad. 3.- Círculos de Calidad. 4.- Sistema de Sugerencias. 5.- Disciplina en el lugar de Trabajo. 6.- Todo Justo a Tiempo. 7.- Cero defectos. 8.- Relaciones de Cooperación entre Trabajadores y la Dirección. 9.- Mejoramiento en los Servicios. 10.- Desarrollo de Nuevos Servicios.

Idea de Elaboración: Verónica Peña/ Fuente: Imai.

¿Cuál es entonces la nueva configuración de la Administración Pública? Durante décadas, autores como Omar Guerrero (1996) veían que ésta era '*El Brazo Ejecutor*' del Estado, el elemento que unía, a través de sus demandas a la Sociedad.

Hoy, es distinto, se considera al Ciudadano, como un Cliente, y se admite que los Servicios que brinda el Estado, pueden ser rentables. ¿En países como México, es esto posible?

La política de certificación, hace y obliga que los organismos públicos sean entre ellos, más competitivos. ¿Es esto cierto? Comenta Ackoff que este procedimiento "En general, los directivos tratan de descubrir qué es lo que los clientes esperan de ellos, preguntándoles directamente. Este procedimiento casi nunca proporciona información útil ya que los consumidores, o bien no saben qué es lo que quieren, o bien tratan de dar (o no dar) las respuestas que creen que los directivos esperan de ellos" (Tello, 1995:20).

Los cuestionarios y Buzones de sugerencias ¿En verdad nos dicen lo que nuestros usuarios desean? ¿O inducimos a éstos a decir lo que queremos que nos digan? No es casual, que estamos viviendo un tiempo, donde a través de las encuestas aleatorias, se considera, se capturan las preferencias o el sentir de un segmento de la ciudadanía. Tal y como lo plantea, Sartori (2001).

Aunque en contraparte la administración de calidad, considera que se debe implementar un programa de este tipo cuando suceda lo siguiente:

- Hay muchas quejas por parte de los clientes respecto a la calidad de servicio.
- Las quejas pueden atribuirse a un rendimiento insuficiente por parte del personal que no está en contacto directo con los clientes, aunque parte de ellos sí.
- Estos problemas no pueden superarse mediante actuaciones orientadas hacia la calidad o mediante cambios en los procesos físicos.
- No hay ningún mecanismo para que el personal clave se entere de las necesidades de los clientes. El personal se forma en habilidades técnicas, pero no tiene experiencia en atención al cliente.
- Las preocupaciones del cliente pueden identificarse a través de encuestas y cuestionarios, y es posible obtener comentarios concretos de los clientes.
- El mercado es competitivo y la oferta del producto y servicios puede ser imitada fácilmente para la competencia.
- La atención al cliente puede comunicarse fácilmente al público y contribuye a aumentar la calidad del servicio.

Idea de elaboración: Verónica Peña/ Fuente: Linton

Incluso en la propia Dirección de Sistemas Abiertos durante algunos periodos, se ha hecho obligatorio por parte de sus empleados, el tomar cursos de capacitación, enfocados a resolver e implementar de la mejor manera posible, el origen de los problemas que afectan los procesos, siempre bajo las directrices de la administración japonesa.

Por ejemplo, aquel que consideraba las llamadas 8 D's, que consistía básicamente en:

- D'0 = prepararse para el proceso de solución de problemas.
- D'1 = Formar equipos.
- D'2 = Describir el problema.
- D'3 = Implantar y verificar acciones internas.
- D'4 = Encontrar y verificar causas raíz.
- D'5 = Seleccionar acciones correctivas permanentes.
- D'6 = Implantar acciones correctivas permanentes.
- D'7 = Prevenir problemas del sistema.
- D'8 = Felicitar al equipo.

Esta técnica administrativa debe utilizarse, cuando la causa es desconocida, cuando deseamos obtener información de distintas fuentes, cuando las condiciones nos exijan emplear un método riguroso.

De esta forma, se han hecho los mejores propósitos por parte de nuestra organización para que en realidad se adapten y adopten los mejores instrumentos de teorías administrativas de otros países.

Como lo menciona Gago (1997) los principales ejes de la calidad de la educación en el país son:

1.- La Eficacia: que se refiere a la medida en que se logran los objetivos y propósitos, en cuanto al aprendizaje del estudiante; en cuanto a la proporción de estudiantes que logran aprobar las materias y si los programas de estudio cumplen satisfactoriamente los objetivos de aprendizaje.

2.- La Eficiencia: radica sobretodo en la óptima utilización de los recursos. Se es eficiente en la medida en que se aprovechan al máximo los elementos disponibles.

3.- La Pertinencia: se refiere a la cuantificación de los resultados obtenidos y su relación con las expectativas, necesidades, postulados que esperan los estudiantes o usuarios de nuestros servicios. En el caso de la educación la sociedad siempre tiene expectativas de mejora por parte de sus escuelas e instituciones.

4.- La Trascendencia: se refiere a traspasar el tiempo inmediato y ser relevante en el futuro. Muchas de las decisiones tomadas hoy, tienen como propósito fundamental allanar el camino para posibles caminantes.

5.- La Equidad: se entiende como el conjunto de características que permitan evitar cualquier tipo de restricciones a los clientes u usuarios, como podría ser poner un límite de edad, un costo monetario de nuestros servicios, de distancia hacia nuestras instalaciones, de género, religión o capacidades físicas.

Queda entonces analizar si en verdad estas cinco características fundamentales de la evaluación de los servicios educativos, permiten en este momento ser asequible el sistema de preparatoria abierta.

3.2.- El Modelo de Gestión de Calidad en la Dirección de Sistemas Abiertos: Críticas y Sugerencias de Mejora.

Parece entonces que a partir de la introducción de estos nuevos instrumentos administrativos que el ámbito público ha hecho de la administración privada. Se ha querido transformar la visión de quienes prestan un servicio, especialmente en la Dirección de Sistemas Abiertos.

Como hemos visto se ha logrado sintetizar en un modelo de reingeniería de procesos toda una filosofía al servicio de nuestros usuarios o clientes como se aprecia en el siguiente cuadro que describe el desarrollo de esta política.

I.- Concientización Sobre El Valor y Las Necesidades de Desarrollar el Servicio al Cliente: <ul style="list-style-type: none">* Considerar los antecedentes de competitividad de la organización.* Definir los Objetivos e Impactos.* Programar pláticas de Concientización al personal sobre el proceso y conceptos del servicio al cliente.
II.- Identificar y Revisar las Estrategias de Servicio: <ul style="list-style-type: none">* Revisar los atributos de nuestros servicios dados a los clientes y compararlos con otras organizaciones similares y clasificarlos como necesarios y/o ventajosos.
III.- Identificar y Actualizar los Indicadores de Medición del Servicio al Cliente, que sirvan de Referencia para Medir el Éxito y la Eficiencia. <ul style="list-style-type: none">* De referencia externa que señalen la satisfacción del cliente por el servicio recibido.* De Referencia Interna que señalen la eficiencia del trabajo orientado a dar el servicio al cliente.
IV.- Aplicar Metodologías para la evaluación Interna y Externa del Servicio al Cliente: <ul style="list-style-type: none">* Encuesta a los clientes para percibir cómo recibe y aprecia el servicio.
v.- Identificar las Oportunidades de Desarrollo: <ul style="list-style-type: none">* Analizar los resultados de las encuestas a los clientes, análisis de flujo de trabajo y entrevista al personal.
VI.- Plantear las Acciones de Mejoramiento en Dos Programas Definidos: <ul style="list-style-type: none">* Programa de instrucción modular por equipos naturales de trabajo, para informarles los resultados de las evaluaciones y capacitación general en el servicio al cliente.* Programa de Proyectos específicos sobre aspectos críticos que deben mejorarse.
VII.- Evaluación de Resultados, Revisión de Avances y Rediseño del Proceso.

Sin embargo, pese a este paso relevante, cabe preguntar, si en verdad esta política de calidad es tal; o simplemente estamos atendiendo requisitos administrativos que tarde o temprano se reflejaran en un mayor presupuesto. Pero parece que hemos seguido hasta hoy, lo que marca la teoría en relación a las etapas de la política de calidad.

Dentro de este rubro de sugerencias y apreciaciones que podemos vislumbrar están los siguientes puntos:

- La adopción de una política de calidad administrativa, no garantiza en nada que los aspirantes y estudiantes obtengan un buen aprendizaje.
- Hemos estado describiendo como se ha perfeccionado desde el punto de vista administrativo, procesos y procedimientos de un área administrativa. Sin embargo, esta búsqueda y afán por continuar obteniendo el premio de calidad, puede ser contraproducente. Puede llevarnos a burocratizarnos cada vez más, trabajar para el expediente, para el trámite y quedar relegado, el objetivo de formar buenos estudiantes.
- ¿Podremos cuantificar lo cualitativo? La Dirección de Sistemas Abiertos de la Secretaría de Educación Pública, es un ejemplo de profesionalización administrativa. Pero, existen contradicciones, dignas de analizar. La SEP publicó recientemente (4/Octubre/06) que nuestros alumnos de educación primaria y secundaria a nivel nacional, están reprobados en las materias de español y matemáticas, y en contraparte

el diario británico '*Times*' dio a conocer en su lista anual sobre las mejores universidades del mundo, que la UNAM es la número setenta y cuatro en el raiting mundial que elabora ese diario, es la primera y única Universidad de América latina, y está por encima de la Sorbona de París y de la de Barcelona ¿Es esto creíble o un canto de sirenas? ¿Cuál es en verdad nuestra realidad educativa? ¿lo que ocurre en la esfera de la Dirección de Sistemas Abiertos es también efecto del buen rendimiento escolar de nuestros estudiantes?

- Si aceptamos que el universo estudiantil del sistema de preparatoria abierta en el país es de 1, 421,198 alumnos inscritos. Y se han realizado 2, 500 mil exámenes durante 2005, y los han acreditado más del 50% de la población, y cerca de 104 mil estudiantes han obtenido su certificado. Surge la interrogante ¿todos los recursos monetarios destinados para este sistema y su programa de calidad, está bien justificado ante estos números?
- Ahora bien, lo descrito en nuestra investigación se refiere a lo que sucede en el Distrito Federal, y vuelve a surgir la pregunta ¿En este pequeño universo burocrático, este modelo podría aplicarse a otras instancias con un mayor número de empleados? No hay que olvidar que la mayoría de los empleados esta contratado bajo el régimen de honorarios y el pago de estos contratos promedia al mes \$768,100.88, esta cantidad es sufragada con los recursos que provienen del fondo del Fideicomiso denominado "Bachillerato General en sus modalidades no Escolarizado y Mixta"

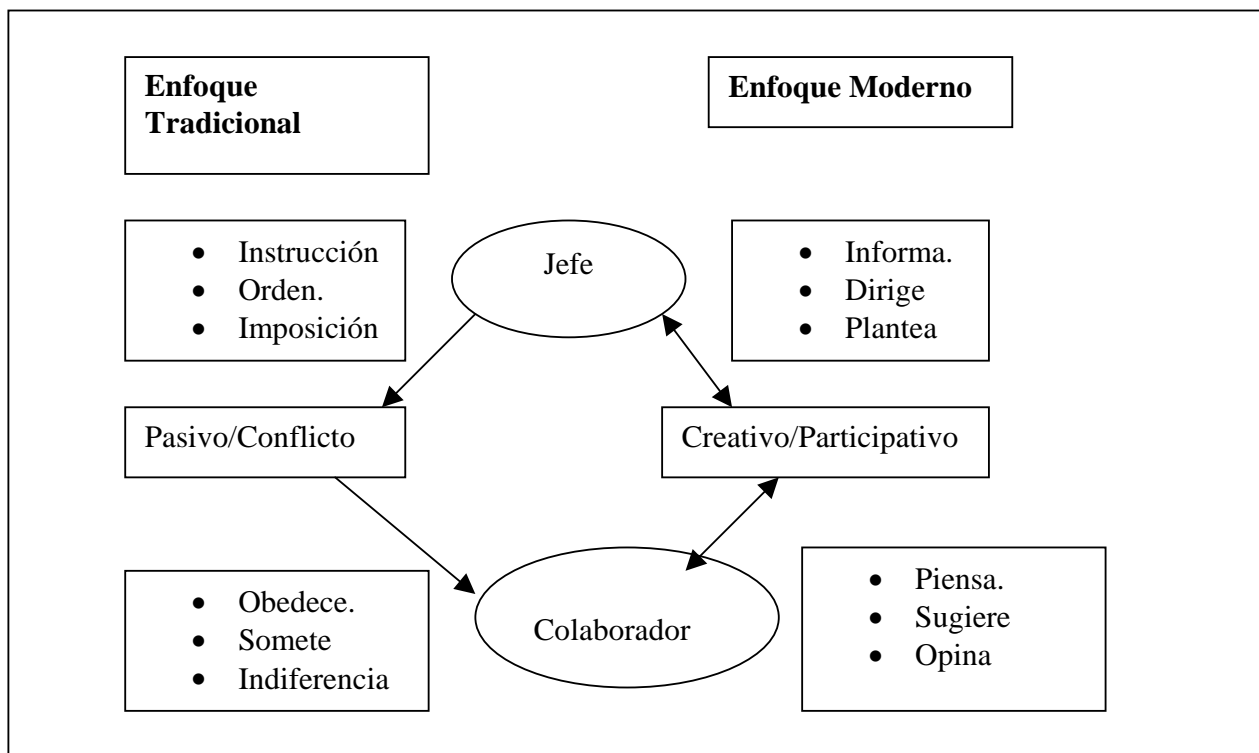
- Los procesos estratégicos que se han descrito son: Inscripción, acreditación, aspectos académicos, certificación y verificación de la norma, elementos de la vida administrativa, pero esto no debe dejar de ver, la tarea sustantiva de la Secretaría de Educación Pública.
- Retomando lo dicho por el Maestro Gago (1997) podríamos estar hablando en la Dirección de Sistemas Abiertos de un caso de eficiencia agregada a la eficacia, donde se han logrado los objetivos y metas aprovechando todos los recursos necesarios. Pero, podría estar dándose el caso de tener eficacia sin eficiencia, se estarán logrando las metas con altos costos, largos plazos.
- No hay que olvidar que la Dirección de Sistemas Abiertos cuenta con ingresos denominados autogenerados, estos se obtienen por medio de los servicios que presta el Subsistema generados a través del pago de derechos por los servicios de Solicitud de examen, Expedición de duplicado de certificación y Expedición de duplicado de credencial. (ver anexo 2)
- Las fuentes de recursos financieros son en verdad variados, los que mantienen al Sistema de Gestión de Calidad de la propia Secretaría de Educación Pública: Lo mismo reciben apoyo del Programa Anual de Necesidades – PANE -, que del Programa Anual de Inversión – PAI –
- Otras aportaciones aparte del Fideicomiso de inversión y Administración de Bachillerato son el producto de las ventas de los materiales didácticos, además de los rendimientos financieros que genera la inversión de los recursos líquidos del patrimonio del Fideicomiso. Y

ante esta cantidad de ingresos que se perciben la pregunta que viene a nuestra mente es: ¿La tasa de estudiantes que concluyen sus estudios satisfactoriamente responden a estos ingresos y egresos?

- Los egresados que tienen buen promedio pueden contar con becas en instituciones privadas para que puedan realizar sus estudios a nivel licenciatura, tal es el caso del Instituto Holandés de la Ciudad de México el cual nos apoya con becas completas, y otras instituciones más, ya que existen convenios que nos ayudan a alentar a los estudiantes a continuar con sus estudios.
- De forma paralela los proveedores internos contamos con diversos cursos, diplomados o talleres para mejorar tanto en nuestro trabajo laboral como en nuestras relaciones sociales, pero sobre todo en el servicio al cliente (parte fundamental es la actitud) de igual forma se proporciona un incentivo económico. Cabe señalar que estamos en proceso de cambio y que gracias a que se ha obtenido la Certificación y dos premios al Modelo de Innovación y Calidad (MIC), se está gestionando que los empleados que laboramos en esta institución dejemos de ser contratados por honorarios y se nos de una plaza federal.
- El Gobierno del Presidente Vicente Fox, está a 35 días de terminar. Las cifras y estadísticas que hoy se manejan y se han dado a conocer, mañana serán más que cuestionadas. Cabe entonces, la prudencia para emitir un juicio. Lo cierto, es que el Gobierno de Felipe Calderón enfrentará nuevos retos. Su proyecto de Gobierno llamado 20 – 30, esta por enunciar sus proyectos, veremos si hay continuidad o ruptura.

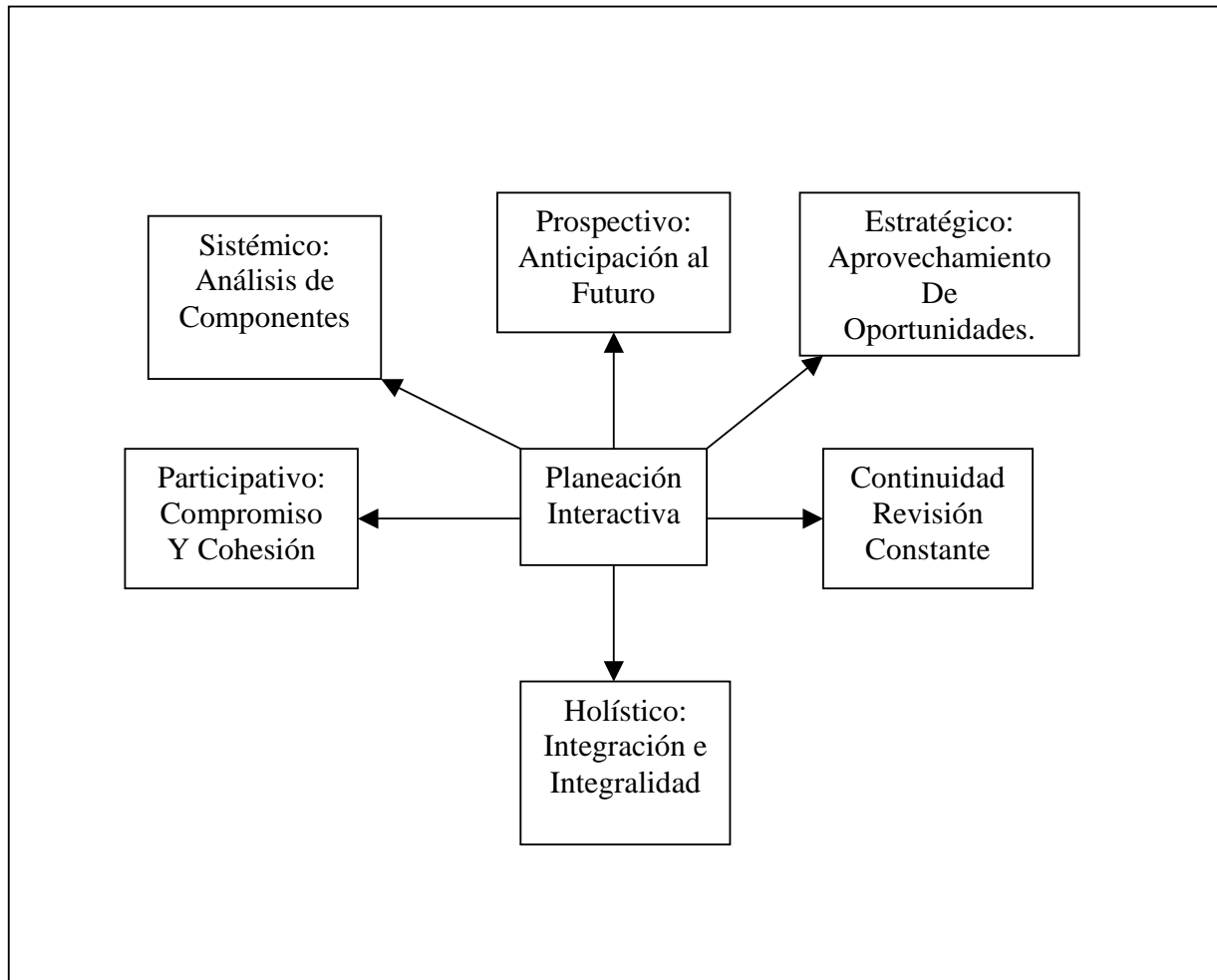
3.3.- Prospectiva de Certificación de Procesos en el Ámbito Educativo Público.

Lo que hemos visto a lo largo de la presente investigación no es sino un intento por inculcar y crear un nuevo tipo de Administración Pública, donde el servicio al cliente y la gestión de calidad sean las principales directrices en la Dirección de Sistemas Abiertos. Como se aprecia en el siguiente cuadro:



Idea de Elaboración: Verónica Peña/ Fuente: ANUIES

PLANEACIÓN INTERACTIVA



Idea de Elaboración: Verónica Peña/ Fuente: Tello

Las enseñanzas del Maestro Miklos Tello no sólo nos han servido para confeccionar nuestro Sistema de de Gestión de Calidad. Hemos aprendido su concepto de Planeación Interactiva la cual se resume en el anterior cuadro, y se describe y compone de los siguientes elementos:

- No puede ya existir una organización o entidad administrativa guiada bajo los antiguos cánones de autoridad vertical. Hoy el momento y las circunstancias demandan de una mayor cohesión grupal,

participación laboral y el comprometerse con los objetivos y filosofía de nuestro trabajo.

- Un trabajo sistemático, donde el todo vea a las partes, y éstas no sólo configuren al primero, sino ambos son una dimensión del otro, sin la cual no existiría la institución. Es decir, no podemos pensar en tener mejores estudiantes, si no preparamos el terreno para que en lo administrativo, los trámites o procedimientos se conviertan en obstáculos.
- El Maestro Tello, quien es un asesor de la propia Dirección de Sistemas, ha subrayado que toda institución debe prever, y pronosticar escenarios, no imaginados ni fantaseados. Sino en base a estudios de proyección y de Coyuntura. Los retos para el nuevo gobierno están a la vista. Falta que la historia de su juicio, sobre lo hecho por el presidente Vicente Fox.
- Si bien se reconoce que la Certificación debe ser ni una moda ni un estándar de eficiencia, sin comprender que la administración pública, busca algo más allá del mero servicio público. Estaremos en el umbral de un nuevo tipo de quehacer estatal en una era de cambio político, lo cual merece reflexión, crítica y audacia.
- Se debe de considerar que dentro del Subsistema de Preparatoria Abierta el tipo de población es muy amplio (la edad de los usuarios fluctúa entre los 16 y los 80 años de edad), recordaremos que contamos con una población de estudiantes de 1,421,198 a diferencia de los que han egresado que son 104 mil en el año 2005,

es por ello que si hacemos un comparativo dentro del universo de estudiantes que se encuentran matriculados en el sistema y aquellos que ya han concluido, podemos observar que no representa en porcentaje la cantidad mínima que debería de ser hablando estadísticamente.

- Existen estudiantes que se han matriculado desde hace 10 ó más años y por alguna razón abandonaron los estudios, sin embargo años después los retoman y siguen conservando el mismo número de matrícula, es por ello que se va incrementando considerablemente la cantidad de estudiantes inscritos, de igual forma contamos con estudiantes que en el mismo año que ingresan concluyen el bachillerato, esto definitivamente no es un indicador que nos muestre si se esta brindando o no un servicio de calidad a los usuarios.
- Sí queremos hablar de cifras en cuanto al servicio que se ofrece a los estudiantes de Preparatoria Abierta, como ejemplo, podemos consultar los resultados que derivan de las encuestas de opinión aplicadas a los usuarios del sistema específicamente en los procesos de asesoría y de aplicación de exámenes. (Ver anexo 1)
- Como podemos observar el servicio que se brinda en estos procesos es de calidad ya que los usuarios consideran de forma general que el nivel de servicio fluctúa entre excelente y bueno, aún así algunos pueden considerar que estos resultados pueden ser motivados o influenciados por los participantes entre los usuarios, y que el servicio que se proporciona no es de calidad total, por eso se puede pensar que no son de mucha utilidad, los porcentajes que se manejan en cuanto a los criterios debemos de considerar que es

precisamente de estas encuestas que derivan parte de las acciones tanto preventivas como de mejora para el proceso.

Ardua tarea le toca enfrentar a la Secretaría de Educación Pública, para cuidar de los programas de calidad en sus áreas administrativas y educativas. Por un lado, en este sexenio se confió en la utilización de herramientas otrora de la administración de empresas y se adaptaron al ámbito estatal, aún no sabemos si con resultados satisfactorios o en detrimento de la acción gubernamental.

Por otro, se confió que el Maestro Reyes Támez Guerra, proveniente de una institución privada como el Instituto de estudios Superiores de Monterrey, fuera el encargado de una Secretaría de Estado tan relevante y vital, la de Educación Pública. Casi al final del presente sexenio, se habló de un cambio de programas en educación secundaria debido al alto índice de reprobación en ese estadio escolar.

¿Qué pasó? ¿Cuál es realmente nuestra realidad educativa? ¿La que se señalan en los manuales de calidad o la que se ve en el rendimiento de nuestros educandos? No se trata de enjuiciar por oficio. Debemos ocuparnos y preocuparnos por esta serie de irregularidades. México aún no alcanza ni la excelencia ni lo óptimo en materia educativa, hay avances, pero aún quedan muchos retos enfrente.

No dudamos de que la experiencia administrativa de la Dirección de Sistemas Abiertos, sea provechosa, pero aún quedaran cabos por atar y desatar.

Conclusiones.

La desconfianza se nutre del pasado.
Gastón Bachelard

A lo largo de la investigación hemos hecho una descripción concreta de los sistemas de gestión de calidad que la Secretaría de Educación Pública ha implementado en este gobierno específicamente en la Dirección de Sistemas Abiertos.

Pero, también hemos criticado que se corre el riesgo de fijarnos más en los procesos y procedimientos, que en la parte sustantiva, que es la generación de conocimiento a nivel medio superior.

Nuestra hipótesis se pudo comprobar, en el hecho de comparar los recursos que se destinaron para la certificación, el costo de la capacitación y el rendimiento escolar de quienes, obtienen su certificado de estudios. De nueva cuenta, lo invertido y lo obtenido se convierte en una brecha enorme.

Por ello, como se planteo en la misma, debemos de desconfiar de estos modelos de calidad que en ocasiones sólo sirven para la organización interna de la Dirección, pero que no se refleja en el aprovechamiento de nuestros usuarios.

De igual forma, nuestro objetivo general se comprobó, la Dirección de Sistemas Abiertos, puede convertirse en un espacio aislado del resto de la Secretaría de Educación Pública. El sexenio de Vicente Fox, concluyo, sin embargo las políticas de calidad continúan. Ejemplo de ello es la aplicación

de exámenes de evaluación como el proyecto de Enlace, aplicado en los últimos días de abril, los resultados no son halagadores. Los propios funcionarios del gobierno federal, están admitiendo el rezago y deterioro educativo que vive nuestro país.

La política de certificación en el ámbito público, se ha convertido más en una moda o requisito para obtener recursos, que en una verdadera filosofía que se refleje en las acciones de quienes educan y laboran en la administración de la educación pública.

Hoy se configura en México una desconfianza hacia las estadísticas estatales. Para el gobierno en turno todo lo realizado por la Administración Pública fue excelente, para otros comienza el tiempo de señalar los errores. Como quiera que sea la experiencia en nuestro objeto de estudio deja huellas para un mejor aprendizaje académico y administrativo.

Ojala estas notas sirvan para la reflexión de un mejor aprovechamiento y concepción del quehacer público.

La reingeniería de procesos pretende hacer más con menos, aprovechar las potencialidades de todos los recursos disponibles, por lo tanto encierra también una nueva filosofía laboral. Tema de lo que hoy se llama Capital Humano, queda pendiente un análisis ya no de procesos y procedimientos sino de la vida laboral en nuestra institución.

No obstante las acciones emprendidas y los avances logrados, se considera necesario reflexionar sobre la pertinencia de las acciones y trabajar las líneas de acción que permitan al Subsistema de Preparatoria Abierta consolidarse

como la modalidad no escolarizada del Bachillerato General para promover la cultura de calidad entre los usuarios y el propio personal de la Dirección.

Para ello es necesario sumar capacidades y voluntades y establecer estrategias que en paralelo con las modalidades escolares y mixtas de la Educación Media Superior, se incremente la cobertura con equidad y se amplíe la oferta considerando como prioridad la atención a los grupos desfavorecidos.

Especial atención requiere lo relacionado con el plan y programa de estudios, lo que implicará la actualización de los contenidos para lo cual debemos tener presente dos vertientes.

La primera, está relacionada con las acciones que para reformar el currículo tendrán que desarrollar todas las instancias de la Educación Media Superior, las cuales serían:

- Conformar el tronco común para toda la Educación Media Superior que incluya los contenidos esenciales en los campos de la ciencia, la tecnología y la sociedad; que correspondan a este tipo de educación, enfatizando en la adquisición y fortalecimiento de los valores que garanticen una sólida formación ciudadana.
- Actualizar el plan y programas de estudio, mediante el diseño de mecanismos que permitan el desarrollo curricular, con base en avances científicos y tecnológicos, acorde a los cambios y necesidades de la sociedad y de los sectores productivos.

- Promover la formación para el trabajo como parte inherente de la educación integral del estudiante, en apoyo a la definición de su vocación, al logro de su autonomía personal y la manifestación de sus capacidades productivas. Esta línea de acción se realizaría a través de la educación basada en normas de competencia laboral y pretende desarrollar una cultura para el trabajo que amplíe horizontes de participación productiva, mediante la capacidad orientada al autoempleo y trabajo comunitario, además del empleo formal.
- Desarrollar propuestas educativas sustentadas con métodos, técnicas e instrumentos de aprendizaje y evaluación que permitan incorporar de manera empírica e instrumental, las líneas de orientación curricular: Habilidades del pensamiento, metodología, valores, educación ambiental, derechos humanos y calidad; fundamentadas, en los preceptos de la educación recomendados por la UNESCO: aprender a conocer, aprender a ser, aprender a vivir juntos, aprender a ser y aprender a innovar.

La segunda vertiente de conclusión es considerar las propuestas que hasta ahora se han venido concensuado respecto a las necesidades de los estudiantes de la modalidad no escolarizada, las cuales señalan:

- Contar con un currículo flexible que considere el perfil del usuario de la modalidad no escolarizada (adultos en su mayoría, aun que debemos de considerar que la población en Sistemas Abiertos a dejado de ser selectiva para convertirse en una población general y autónoma)

- Evitar la saturación de asignaturas y contenidos que alarguen la permanencia de los estudiantes en el Subsistema y se constituya en un obstáculo para continuar estudios de nivel superior o bien obtener o mantener un empleo.
- Considerar las competencias y conocimientos que los adultos han obtenido a lo largo de su vida.
- Establecer mecanismos ágiles de acreditación y certificación.

La automatización del Subsistema avanza pero se requiere a corto plazo consolidar el SIOSAD, un hecho sin precedentes en el 2005 es sin duda alguna la implementación del proyecto de la aplicación de exámenes en línea sin dejar de considerar la actualización permanente de este sistema informático.

Es pertinente hacer dos señalamientos relacionados con las concepciones que tienen los usuarios y la sociedad de la Preparatoria Abierta: En efecto la población a la que se ha venido ofreciendo los servicios tiene características muy dispersas y falsas expectativas respecto al tiempo que tienen que dedicar al estudio y la facilidad y rapidez con la que pueden concluirlos sin disponibilidad de tiempo. Y la otra a la calificación como opciones de segunda que la sociedad le da, prestigiando a las modalidades escolarizadas y a los estudiantes que efectúan sus estudios en tiempo establecidos y sin interrupciones.

Habremos de propiciar foros de reflexión respecto al papel que habrán de desempeñar las modalidades abierta y a distancia en el Sistema Educativo Nacional en general y en el Tipo Medio Superior en particular y en el trabajo que tienen que desarrollar en conjunto instituciones educativas y sociedad.

La Dirección de Sistemas Abiertos propone como líneas de trabajo y/o de reflexión las siguientes:

- Fomentar en la educación básica el desarrollo de habilidades para el estudio independiente.
- Privilegiar la capacitación, actualización y formación docente de la modalidad no escolarizada, como objeto de estudio.
- Identificar fuentes de financiamiento suficientes para el diseño, desarrollo y evaluación de proyectos de investigación e innovaciones educativas que propicien el crecimiento y evolución de estas modalidades.
- Fomentar y/o capacitar a los recursos humanos para el diseño y elaboración de planes y programas de estudio, de materiales didácticos y de estrategias de evaluación del aprendizaje así como desarrollar y aplicar la tecnología de punta a las estrategias de enseñanza y aprendizaje.
- Desarrollar modelos de planeación y evaluación con base en indicadores propios que prestigien los logros de estas modalidades.

- Promover y difundir entre las instituciones de educación superior y la sociedad las ventajas y el perfil de los egresados de dichas modalidades

La Dirección de Sistemas Abiertos cuenta con indicadores para medir la calidad del servicio en sus procesos, estos se realizan mediante la aplicación de las *Encuestas de Opinión a los Usuarios del Sistema*, los aspectos que se consideran son: Conocimiento, Actitud de servicio, Habilidad y Oportunidad. Esto nos permite de alguna forma identificar las necesidades y a su vez emprender acciones de mejora con respecto a los servicios que proporciona la Preparatoria Abierta. (Ver anexo 1)

Si esta investigación despierta inquietudes, habré logrado uno de los mejores y mayores objetivos académicos: la retroalimentación intelectual de los lectores.

Bibliografía General.

- 1.- Ackoff, Russell (1995), Cápsulas de Ackoff – Administración en Pequeñas Dosis – México: Limusa
- 2.- Althusser, Louis (1983), La Ideología Como Arma de la Revolución, México: Siglo XXI.
- 3.- Albrecht, Kart (2002), La Excelencia en el Servicio – Satisfacer las Expectativas y las Necesidades del Cliente, México: Legis.
- 4.- Al Gore (1994), Por Un Gobierno Menos Costoso y Más Eficiente, México, Edamex.
- 5.- ANUIES (2000), Los Cuatro Pilares de la Educación, México: ANUIES-UNESCO
- 6.- ANUIES (2005), Procesos de Calidad en las IES – Con una Visión de ISO – 9000 IWA – 2, México: ANUIES.
- 7.- Banco de México (2005), Informe Semestral, México: Talleres Gráficos de la Nación
- 8.- Bones, Edgard (2000), Sistemas de Gestión de Calidad – Guía para la Implantación de las Normas ISO 9000, Barcelona: Folio
- 9.- Córdova, Arnaldo (1973), La Ideología de la Revolución Mexicana – Formación del Régimen – México: Era.
- 10.- Champy, James (2003), Reingeniería En la Gerencia – Cómo Modificar el Trabajo Gerencial para Rediseñar con Éxito -, Bogotá: Norma.
- 11.- Fox, Vicente (2004), 4º. Informe de Gobierno – Estadísticas Educativas – México: Talleres Gráficos de la Nación.

12.- Fox, Vicente (2001), 1º Informe de Gobierno, México: Talleres Gráficos de la Nación.

13.- Freire, Paulo (1971), La Educación Como Práctica de la Libertad, México: Siglo XXI.

14.- Gago, A. (1997), La Evaluación de la Educación Superior Mexicana, México: ANUIES.

15.- García Saldaña, Gorki (2003), Esquemas y Modelos para la Competitividad, México: Castillo

16.- Guerrero Omar (1996), La Teoría De La Administración Pública, México, Harla.

17.- George, Claude (2002), Historia del Pensamiento Administrativo, Madrid: Aguilar

18.- Goetsch, David (1999), Administración de la Seguridad Total, México: Prentice Hall

19.- Imai, Masaaki (1989), Kaizen – La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa – México: CECSA

20.- Juran, J.M (2004), Juran y el Liderazgo para la Calidad – Manual Para Directivos – México: Díaz de Santos

21.- Kotler, Philip (2000), La Nueva Competencia – Más Allá de la teoría Z -, Bogotá: Norma.

23.- Labra, Armando (2005), Mercado Universitario, En La Jornada, 8 de Julio, México: 12.

24.- Linton, Ian (2002), Gestión Empresarial Centrada en el Cliente, Barcelona: Folio.

25.- Milenio, Las Propuestas de Al Gore, México, 23 de Julio 2003

26.- Morris, Daniel y Brandon, Joel (2003), Reingeniería: Como Aplicarla en los Negocios, Madrid: Alianza

27.- Morrisey, George (2000), Planeación Táctica – Produciendo resultados en Corto Plazo – México: Pretince Hall.

28.- Muñoz Gutiérrez, Ramón (2001), Pasión por un Buen Gobierno – Administración por Calidad en el Gobierno de Vicente Fox -, México: Universidad de Guanajuato

29.- Novelo, Sergio (2000), La Calidad y La Mejora Continua, México: Panorama

30.- Osborne, David (2000), La Reinención del Gobierno – La Influencia del Espíritu Empresarial en el Sector Público - Madrid: Paidós.

32.- Parsons, Talcott (1999), La Pedagogía de Durkheim, México: Colofón.

34.- Peralta alemán, Gilberto (2002), De la Filosofía de la Calidad al Sistema de Mejora Continua, México: Panorama

35.- Ponce, Aníbal (1999), Obras Completas, Cuba: Casa de las Américas.

36.- Presidencia de la República (2005), Plan Nacional de Desarrollo 2001 – 2006, México: Talleres Gráficos de la Nación.

37.- Presidencia de la República, (2000) Modelo de Innovación Gubernamental, México: SHCP.

38.- Raymond, Alan (2003), La Administración en la 3º Ola, México: CECSA.

39.- Riviere Pichón, Enrique (1973), El Proceso Grupal, Buenos Aire: Paidós.

40.- Sartori, Giovanni (2001), Homo Videns, Barcelona: Taurus.

- 41.- Semo, Enrique (1990), Las Revoluciones del Este – La Caída del Socialismo en Europa del Este, México: Grijalbo.
- 42.- Secretaría de Educación Pública (2004), Artículo 3º Constitucional y Ley General de Educación, México: Talleres Gráficos de la Nación.
- 43.- Secretaría de Comunicaciones y Transportes (2004), Mejoramiento de Procesos – Guía Técnica -, México: SCT.
- 44.- Secretaría de Comunicaciones y Transportes (2004), Conceptos Básicos de Calidad – Guía Técnica -, México: Mimeo
- 45.- Tello, Elena (1999), Planeación Interactiva – Nueva Estrategia para el Logro Empresarial -, México: Limusa.
- 46.- UNESCO (2005), Día Mundial de la Alfabetización, en La Jornada, 8/IX/05, México: 12.
- 47.-Weber, Max (1980), Economía y Sociedad, México: FCE.

Páginas Web.

- 1.- www.cdela.com.mx – Consultoría en Desarrollo Educativo Louis Althusser- Catálogo de Cursos en ISO 9001.
- 2.- www.presidencia.gob.mx. –Administración 2000 a 2006
- 3.- www.prepaabiertadf.sep.gob.mx- Preparatoria Abierta
- 4.- www.anuies.org.mx.
- 5.- www.unesco.com.
- 6.- www.cofemermir.gob.mx/

ANEXO 1

Informe de Resultados de las encuestas de opinión aplicadas a una muestra de 254 estudiantes del Subsistema en el proceso de Servicios Académicos 2005.



SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR E INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
DIRECCIÓN GENERAL DEL BACHILLERATO

DGBAEOAE01RE-003/REV01

INFORME DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS DE OPINIÓN SOBRE EL SERVICIO DE ASESORÍA ACADÉMICA

(Nombre de la encuesta de opinión)

PROCESO: PREPARATORIA ABIERTA

SUBPROCESO: ASPECTOS ACADÉMICOS

PROCEDIMIENTO: Procedimiento para la Prestación del Servicio de Asesoría Académica.

OBJETIVO:

Conocer la opinión de los estudiantes inscritos en el Subsistema que reciben Apoyo Académico Institucional, tanto sobre la aplicación del Procedimiento respectivo, como de la atención del Servicio en general.

FECHA DE APLICACIÓN: MES DE JUNIO 2005

TAMAÑO DE MUESTRA: 254 CUESTIONARIOS APLICADOS EN LOS CINCO CENTROS DE SERVICIOS DE PREPARATORIA ABIERTA EN EL D.F.

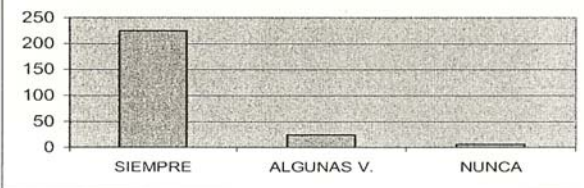
RESULTADOS OBTENIDOS:

ANÁLISIS POR FACTOR

1.- ¿Cómo parte de la asesoría el Asesor le aplicó alguna evaluación....?
Al comparar con los resultados de la encuesta anterior, en este rubro se observa que la aplicación de evaluaciones está tomando mas fuerza ya que quienes respondieron que SIEMPRE resuelven evaluaciones, representan en esta ocasión el 88 % a diferencia de la encuesta anterior. No obstante se deberá seguir trabajando con los Asesores para continuar promoviendo una cultura de la evaluación del aprendizaje.

(El tipo de gráfica, la determinará el dueño del proceso)

1. APLICACIÓN DE EVALUACIONES EN SUS TIPOS...



2.- Con base en los resultados de la(s) evaluación(es) el asesor trabajó con usted...- la respuesta que predomina en este aspecto es que SIEMPRE se nivelan los conocimientos que de acuerdo al resultado de las evaluaciones presentan problema, sin embargo comparando con la aplicación anterior, descendió el porcentaje en esta pregunta, en tanto que se obtuvo el 81 % a diferencia del 84.5 previo. En este punto se debe poner atención para fortalecer la retroalimentación posterior a las evaluaciones.



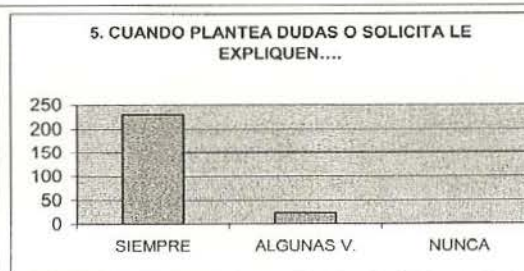
3.- ¿El asesor le mencionó que era necesario trabajar con el libro de Preparatoria Abierta?, en este factor también se nota una mejora con relación a lo detectado en la aplicación anterior del cuestionario, ya que la opción de respuesta que indica que SIEMPRE se señala la importancia del empleo del material didáctico de P. A., se elevó del 90 % al 93 %. Se debe continuar insistiendo en la necesidad de emplear los materiales oficiales.



4.- ¿El Asesor le recomienda o proporciona actividades y/o ejercicios como apoyo para el trabajo con el libro de texto de Preparatoria Abierta?.-si bien este factor mejoró respecto al resultado anterior, subiendo de 74.5% a 77.3% en la respuesta SIEMPRE, es importante que se mejore aún más en el rubro ya que se trata de una de las partes centrales del proceso de Asesoría Académica.

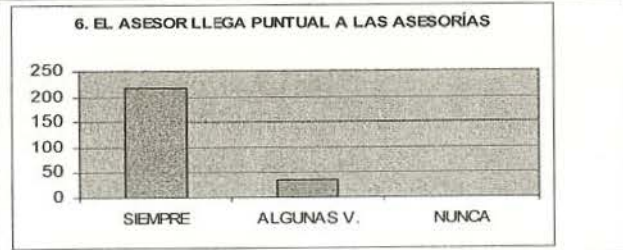


5. ¿Cuándo usted plantea alguna(s) duda(s) o cuando solicita que le expliquen algún tema, el asesor lo apoya?.- aquí se aprecia que no obstante que la mayoría de encuestados indica que SIEMPRE se le atiende 90.2%; y que este porcentaje se elevó ligeramente en cuanto a la encuesta anterior (89%) debe fortalecerse aún más este aspecto del servicio.



6. ¿El asesor llega puntual a las Asesorías?

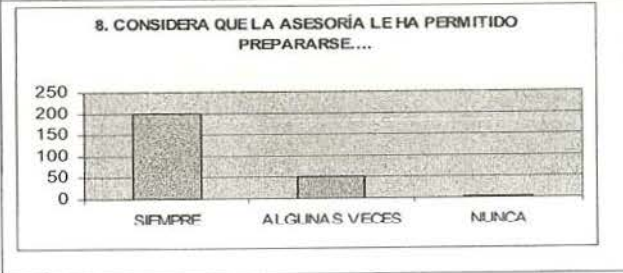
Se observa que tuvieron efecto las acciones tomadas a partir de los resultados de la encuesta anterior, en tanto se elevó el porcentaje de la opción SIEMPRE, pasando de 79.5% a 86%, por lo cual se continuará aplicando durante el resto del año la restricción de justificantes.



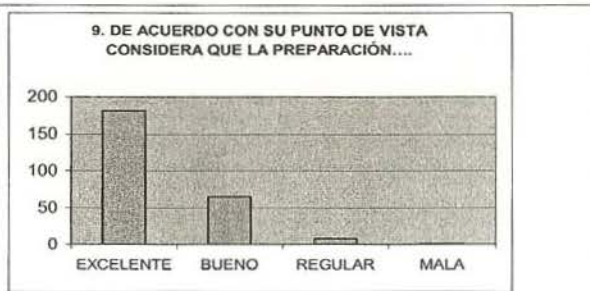
7.-¿Considera que el trato y la atención dentro de la Asesoría es? Este factor prácticamente permanece igual a la medición anterior, incluso con medio punto porcentual menos, en su principal indicador que es EXCELENTE pasó del 64.5% a 64.0%, aunque en la opción BUENO si se tiene un incremento al elevarse de 31.5% a 33%. Esto indica la necesidad de trabajar con la concientización de los Asesores para que se ofrezca una atención amable y satisfactoria para los usuarios.



8.-¿considera que la(s) asesoría(s), le ha(n) permitido prepararse académicamente para presentar el examen de la asignatura?.- se presenta un incremento importante en este factor respecto a la encuesta anterior, elevándose de 71.5% a 78% en la opción SIEMPRE, habrá que continuar en este sentido dando buenos resultados para continuar elevando la eficacia del servicio.



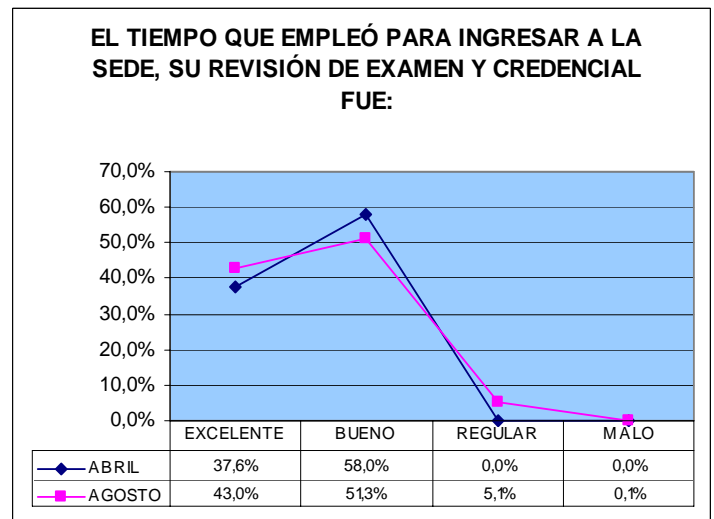
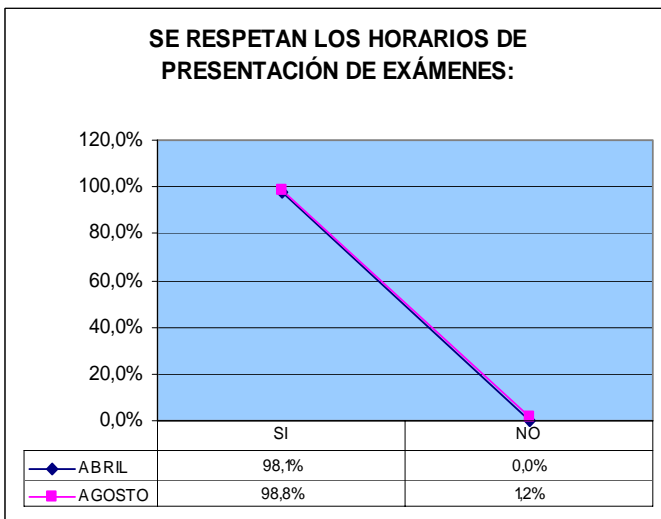
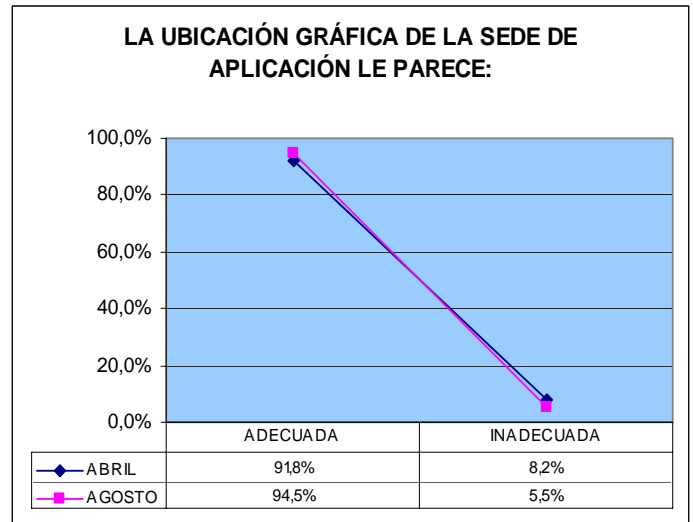
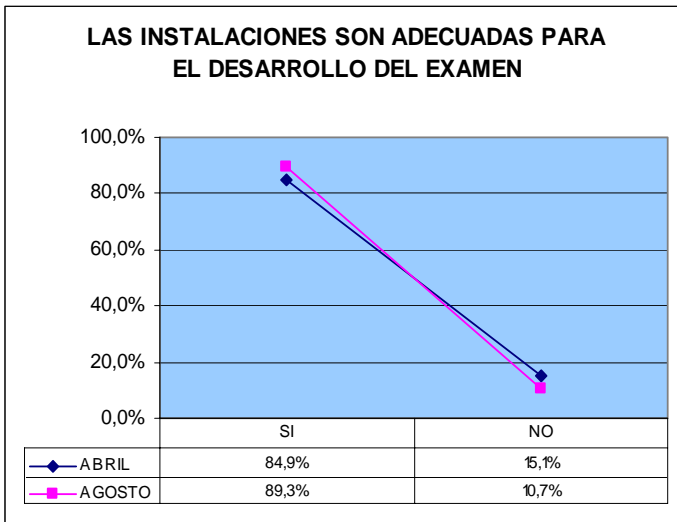
9. ¿De acuerdo con su punto de vista, considera que la preparación de los asesores es?.- en este rubro el principal indicador, EXCELENTE, bajó de 75% a 71%. Esto puede estar asociado a que en forma reciente se han incorporado nuevos asesores, los cuales aún no cuentan con la experiencia esperada por los usuarios. Aquí se aprecia un área de oportunidad para fortalecer la formación de los nuevos asesores y consolidarla de aquellos con mayor tiempo en el servicio.



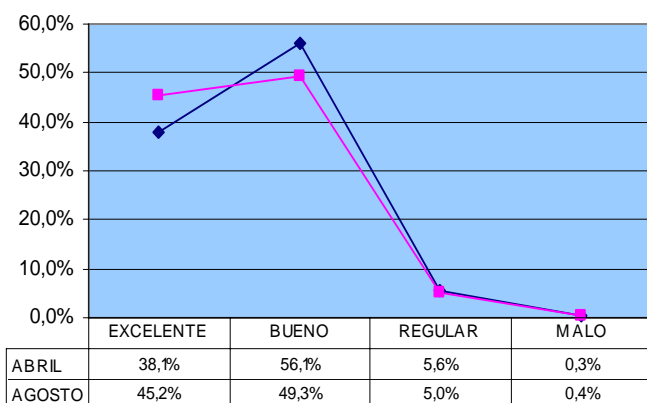
10. ¿considera que el servicio de Asesoría Académica es?
En este último factor se aprecia que la percepción de los usuarios en cuanto al servicio en general ha mejorado en buena medida ya que paso del 59%, en el indicador de EXCELENTE, en la encuesta anterior a, 67% y el indicador BUENO se mantuvo en 30%. Esto indica que para el 97% de la población muestra el servicio se encuentra entre EXCELENTE Y BUENO.



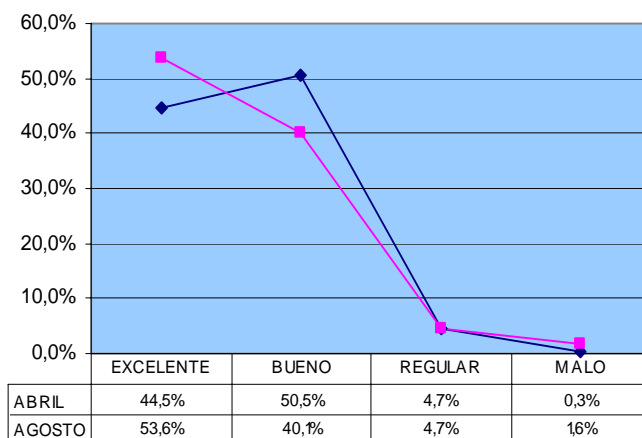
CUADROS COMPARATIVOS (ABRIL/AGOSTO 2006) RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE OPINIÓN EN EL PROCESO DE APLICACIÓN DE EXÁMENES



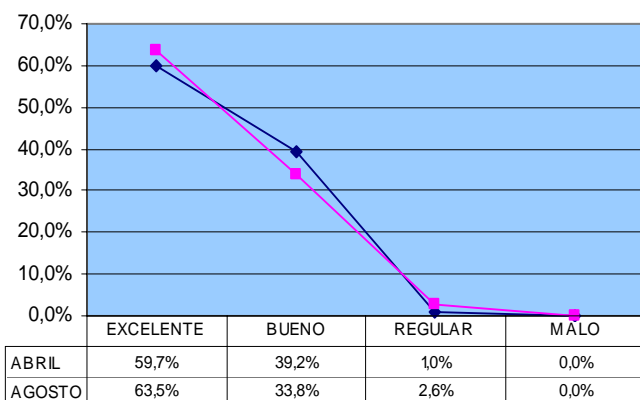
SEGÚN SU EXPERENCIA, COMO CONSIDERA LA APLICACIÓN DE LOS EXÁMENES:



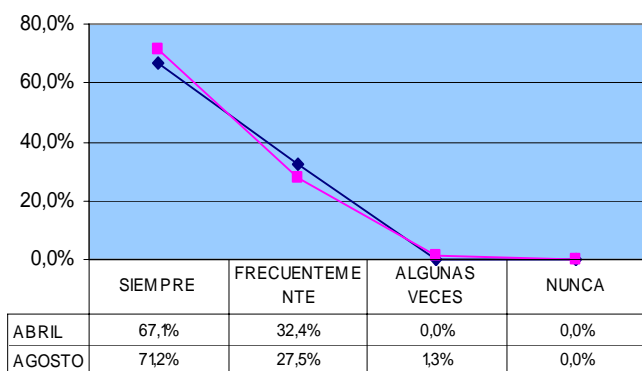
LA CALIDAD DEL MATERIAL DE EXAMEN ES:



EL TRATO QUE RECIBE DURANTE EL DESARROLLO DEL EXAMEN, LO CONSIDERA:



SON CLARAS LAS INSTRUCCIONES POR PARTE DEL APLICADOR AL INICIO DEL EXAMEN:



Idea de Elaboración: Verónica Peña/Fuente: www.dgb.sep.gob.mx

Estas gráficas representan los resultados que se obtuvieron en la aplicación de encuestas de opinión en las diferentes sedes de aplicación en el Distrito Federal, como podemos observar más del 90% de los sustentantes han respondido que el servicio que se les ofrece es excelente, solo una mínima parte considera que el servicio es malo.

RESULTADO DE LAS ENCUESTAS DE OPINIÓN DE PREPARATORIA ABIERTA APLICADAS DURANTE 2006

SERVICIO O TRÁMITE	HASTA AGOSTO
Preinscripción Inscripción Acreditación (Captación de solicitud de examen y servicios complementarios Certificación (recepción de trámites de certificación)	2,719
Aplicación de exámenes	683
Total	3,402

FACTORES	
Cortesía: Respeto y amabilidad del personal	Comunicación: explicación de los servicios
Accesibilidad: servicio accesible por otros medios	Conocimientos: conocimientos necesarios del personal que brinda los servicios
Confiabilidad: Realización del servicio en el tiempo designado	Capacidad de respuesta: Destreza del personal para proporcionar el servicio
Elementos tangibles: instalaciones físicas	Credibilidad: Confianza, honestidad y verosimilitud.

RESULTADOS OBTENIDOS

SUBPROCESO: INSCRIPCIÓN, ACREDITACIÓN, CERTIFICACIÓN

FACTOR	ASPECTOS	
Cortesía	97.7% consideró entre excelente y buena la cordialidad y amabilidad del personal que le atiende	
Comunicación	92.2% calificó entre excelente y buena la información a través de la cual se difunden los servicios (trípticos, avisos, cárteles, volantes)	
Accesibilidad	80.1% consideró entre excelente y bueno el acceso y consulta de la información a través de la página Web de Preparatoria Abierta	
Conocimientos	96.6% de los usuarios calificó como excelente y bueno la orientación del personal que recibe los trámites	
Confiabilidad	87.3% consideró entre excelente y bueno los tiempos de respuesta del trámite o servicio	
Capacidad de respuesta	93.08% calificó entre excelente y buena la rapidez con que reciben el servicio	
Elementos tangibles	89.7% de la muestra consideran entre excelentes y buenas las instalaciones donde se proporciona el servicio	
Credibilidad	95.2% califican entre excelentes y buenos los servicios que proporciona el Subsistema de Preparatoria Abierta	99.03% señaló que ninguna persona al interior de las instalaciones le ofreció agilizar su trámite o servicio

SUBPROCESO: ACREDITACIÓN (APLICACIÓN DE EXÁMENES)

FACTOR	ASPECTOS		
Conocimientos	98.73% que entre siempre y frecuentemente las instrucciones del aplicador fueron claras		
Actitud de servicio	97.4% calificó entre excelente y bueno el trato que reciben de los aplicadores	94.6% consideró entre excelente y buena la aplicación de exámenes	
Confiabilidad	98.7% señaló que sí se respetan los horarios de presentación de exámenes	94.1% calificó entre excelente y bueno el tiempo empleado en el ingreso a la sede, revisión de la solicitud de examen y credencial	
Oportunidad	94.4% consideró adecuada la ubicación geográfica de la sede de aplicación	98.7% consideró que sí son adecuadas las instalaciones para el desarrollo del examen	94.8% calificó entre excelente y bueno la calidad del material de examen (cuadernillos y hojas de respuestas)

SUGERENCIAS	ACCIONES
Ampliar la distribución de trípticos, carteles, avisos y volantes	Fortalecer la promoción y difusión del Subsistema de Preparatoria Abierta, a través de: la distribución de volantes, colocación de carteles, publicación de spots informativos, participación en eventos educativos, ferias, exposiciones, proporcionar la plática informativa en línea y realizar entrevistas con los funcionarios de Instituciones Particulares.
Mejorar el servicio de la página web	La coordinación del SIOSAD atiende los señalamientos que existen por parte de los usuarios respecto a la consulta, acceso y otros servicios en el sitio web.
Brindar servicios de calidad	<p>Dar continuidad al Programa de capacitación y actualización del personal para la mejora continua.</p> <p>Se realizó una revisión al proceso de aplicación de exámenes, en los procesos menores al 50%</p> <p>Se emprenderá una acción que permita elevar la calidad del servicio, la cual consiste en: realizar un aviso para dar a conocer a los coordinadores y aplicadores de exámenes, los resultados obtenidos en la aplicación de encuestas de opinión correspondientes a los periodos abril y agosto con la finalidad de que participen en la elaboración de propuestas de mejora al mismo.</p>

DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS Y CONFORMIDAD DEL PRODUCTO

Proceso inscripción

Servicios	2004	2005	2006
Aspirantes registrados	55,824	51,186	44,364
Aspirantes a la plática informativa	39,865	36,380	30,946
Estudiantes inscritos	27,930	26,970	25,387

Conformidad del producto

Total de servicios 100,697

Total de producto no conforme 350

Porcentaje promedio de productos no conformes en el período referido con respecto al total de servicios: 0.34%

Observaciones:

En cuanto este rubro se observa una disminución de 13,839 usuarios en comparación con el año anterior

Proceso Acreditación (Captación de solicitud de exámenes)

Servicios	2004	2005	2006
Exámenes solicitados	481,937	442,850	372,916

Conformidad del producto

Total de servicios 372,916

Total de producto no conforme 268

Porcentaje promedio de productos no conformes en el período referido con respecto al total de servicios: 0.07%

Observaciones:

En lo que corresponde a este procedimiento, en el período enero-septiembre se registraron 69,934 menos en comparación con el año anterior

Proceso: Asesoría académica

Servicios	2004	2005	2006
Estudiantes atendidos (asesoría)	11,832	12,769	15,764
Servicios atendidos (sala de lectura)	17,688	23,930	23,742
Revisión académica	131	175	208

Se atendieron en el año 2006 15,764 estudiantes en los cinco centros de servicio, lo cual representa un crecimiento del 23% en la oferta del apoyo académico, con relación al mismo período del año anterior.

Observaciones:

En lo que corresponde a este proceso, en el período enero-septiembre se registraron 2,305 más en comparación con el año anterior.

Se proporcionaron en el año 2006 23,742 servicios en las sala de lectura de los centros de servicios de preparatoria abierta, lo que representa un ligero descenso del 0.08% en la atención de estudiantes respecto al año 2005.

Se proporciono en el año 2006, 208 revisiones académicas, lo que representa un avance del 99% de respecto a la meta de 210 revisiones programadas para el 2006.

Proceso: Certificación

Servicios	2004	2005	2006
Certificados de terminación	1920	1975	1875
Certificados parciales	804	792	784
Duplicado de certificados	151	225	199
Total de certificados expedidos	2875	2992	2861

Idea de Elaboración: Verónica Peña/Fuente: www.dgb.sep.gob.mx

Podemos observar que en el período que comprende al 2006 se presentó ligera disminución de expedición de certificados

ANEXO 2

Ingresos y egresos de la DSA

INGRESOS		EGRESOS	
Autogenerados al mes		Pago de nómina de honorarios mensual	\$768,100.88
Derecho de examen	2,297,192.30		
Duplicado de certificado	899.00		
Duplicado de credencial	39,060.00		
Total	2,337,151,30		
Los Estados aportan a la DGB un porcentaje de los ingresos captados por concepto de pagos por derecho a examen, los cuales se integran al fondo del fideicomiso		Adquisición de bienes, Contratación de servicios y de tipo operativo (asesorías y mantenimientos), gratificación a colaboradores voluntarios obtención de licencias e inversión de los recursos financieros disponibles.	
Producto de las ventas de materiales didácticos de la DSA			
Rendimientos financieros generados por la inversión del fideicomiso			

Idea de Elaboración: Verónica Peña/Fuente:www.cofemermir.gob.mx

El pago de nómina y de los servicios contratados son sufragados por los recursos que proviene del fondo del Fideicomiso.

Cabe mencionar que estos ingresos solo corresponden a una mínima parte de lo que llega a percibir la Dirección General del Bachillerato a través del Subsistema de Preparatoria Abierta.

ANEXO 3

***Dirección de Sistemas Abiertos
Núm. De Certificado Iso 9001-2000 y premios de
reconocimiento a la calidad***



Fuente: www.prepaabiertadf.sep.gob.mx



Fuente: www.prepaabiartadf.sep.gob.mx

GLOSARIO DE TERMINOS

Acción de Mejora: Acción orientada a la eliminación o minoración de una situación identificada como débil tras la realización de un proceso de evaluación. Las acciones correctivas y preventivas estarían dentro de este concepto.

Actitud: Disposición de la persona para actuar de manera determinada, frente a situaciones específicas, basadas en opciones afectivas y/o cognitivas.

Alta Dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel de una organización.

Aptitud: Capacidad natural (potencial) que posee una persona para tener la capacidad de aprovechar toda enseñanza, capacitación, o experiencia en un determinado ámbito de desempeño.

Auditoria de Calidad: Consiste en la verificación del cumplimiento de las normas, metodología y procedimientos de los sistemas y procesos de calidad.

Benchmarking: Metodología que consiste en comparar los procesos y las prestaciones de los productos y servicios de una organización, con los de los líderes reconocidos a fin de identificar oportunidades para la mejora de la calidad.

Calidad: Es la creación de valor para los clientes

Calidad total: Es una forma de ser orientada a la mejora continua de los productos, bienes o servicios, sistemas y procesos de una Organización, con el propósito de crear valor para sus clientes.

Competencia: Todos aquellos conocimientos, habilidades y destrezas que se traducen en comportamientos y que es necesario tener, adquirir o desarrollar para lograr un desempeño eficiente en un cargo.

Conocimiento: Información adquirida en forma teórica y/o práctica y procesada, de acuerdo con experiencias previas que la persona posee para desarrollar labores, acciones o tareas determinadas.

Demanda de examen: Cantidad total de exámenes solicitados para cada una de las sedes de aplicación.

Estudiante: Persona que se instruye, aprende o prepara un examen.

Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, logro de objetivos y aprovechamiento de los recursos disponibles.

Habilidad/destreza: Capacidad desarrollada para ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada, producto de la práctica y el conocimiento.

Innovación: Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya

existentes. Las actividades de innovación son: incorporación de tecnologías materiales e inmateriales, diseño, equipamiento e ingeniería, lanzamiento de la producción, comercialización o puesta en marcha de nuevos productos, servicios y procesos.

ISO 9001:2000: Norma Internacional que especifica requisitos de Gestión de la Calidad, cuyo objetivo final es la satisfacción de los clientes. La última actualización de esta norma es del año 2000, y se aplica en más de 140 países, siendo utilizada universalmente para la evaluación de los suministradores y demostrar la conformidad (certificación).

Mapa de Procesos: Representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tiene lugar en una organización.

Misión: Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización.

Modelo de calidad: Es una descripción de la interacción de los componentes de los principales elementos del sistema de administración de la Organización. Se refiere al esquema predeterminado de referencia que define los sistemas y prácticas de calidad de la Organización, congruentes con los principios y valores de calidad.

Norma: Documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado, es de carácter obligatorio.

Política de la Calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Servicio: Son todas las actividades desarrolladas por una persona o una organización, para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Sistema: Es un conjunto de elementos con un fin común, que se interrelacionan entre sí, formando un todo dinámico.

Usuario Externo: Organización o persona externa a la entidad que recibe un producto o servicio.

Usuario Interno: Persona que recibe un producto o servicio, y que pertenece a la misma entidad que el suministrador.

Valor:

Cualidad de las personas o cosas que conservan, mejoran o protegen la vida del hombre, Guía para encausar objetivos, cualidades de ser excelente, útil o deseable. El mérito que se reconoce a una persona.

Con relación a los productos y servicios, el valor, es la percepción del cliente sobre el grado en que se satisfacen sus necesidades y expectativas, con relación a las características del producto y/o servicio, su precio, beneficios

y/o inconveniencias de adquisición y uso durante todo el ciclo del producto/servicio.

Visión: Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.

Sustentante: Persona que defiende conclusiones o sustenta en un acto académico.

Usuario: Aquella persona que tiene derecho a usar o hacer uso de una cosa o servicio.