



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

**Administración para la calidad en instituciones de educación
básica particulares en el Estado de México**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Administración

Presenta:

Vanesa Belén Yáñez Sanvicente

Tutor:

M.A. Rafael Rodríguez Castelán
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, agosto de 2017



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

“Un buscador es alguien que busca; no necesariamente alguien que encuentra. Tampoco es alguien que, necesariamente, sabe lo que está buscando. Es simplemente alguien para quien su vida es una búsqueda”.

Primeramente quiero agradecer a Dios por protegerme, cuidarme y guiarme en esta aventura de la vida; a mis padres: Julia Sanvicente López y Rodolfo Yáñez Pérez por su amor y comprensión; ya que gracias a ellos hoy me encuentro aquí haciendo realidad un sueño y me he convertido en la persona que ahora soy.

A mis hermanos: Lucero Yáñez Sanvicente y Roque Yáñez Sanvicente por acompañarme en cada etapa de mi vida, siendo testigos de mis logros y éxitos.

A Alejandro Carrascal por su cariño, su amor incondicional, su apoyo y fortaleza para continuar con los proyectos y nunca claudicar, a Carol Viancha y Cris Maechaca, por estar conmigo en una de las etapas más importantes de mi vida, en mi desarrollo personal y profesional y poder compartir alegrías, éxitos y tristezas.

A mi familia en general, por el apoyo brindado.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y al Colegio Gandhi, a los profesores: Dr. Luis Valdés, Mtro. Rafael Rodríguez y Dr. Armando Tomé por el apoyo para la realización de este trabajo.

Y a todos mis amigos que en alguna etapa de mi vida me han ayudado con sus palabras de aliento y de admiración.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo 1: Problemática de las instituciones educativas en la actualidad	
1.1 Panorama del sector educativo en la actualidad	2
1.2 Retos que enfrentan las instituciones educativas	11
1.3 Estrategias para hacer frente a las variables del entorno	15
Capítulo 2: Las instituciones de educación básica del Estado de México en la actualidad	
2.1 La Teoría General de Sistemas	21
2.2 El Sistema de Educación	23
2.3 El medio ambiente social	26
2.4 Estructura del Sistema Educativo Nacional	27
2.5 La educación en el Estado de México	35
Capítulo 3: Marco legal de las instituciones educativas privadas.	
3.1 La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	39
3.2 La Ley General de Educación	40
3.3 Los servicios educativos	43
3.4 Las instituciones educativas	43
3.5 La autorización para impartir educación	44
3.6 El reconocimiento de validez oficial de estudios	45
3.7 Los integrantes de las instituciones educativas	45
3.8 Programa Escuelas de Calidad	46
Capítulo 4: Importancia de la calidad en las instituciones educativas privadas.	
4.1 Definición de calidad	48
4.2 Principales exponentes de la calidad	49
4.3 Historia de la calidad	62
4.4 ¿Qué es calidad total en educación?	63
4.5 Las instituciones educativas privadas	66

Capítulo 5: Propuesta del programa de calidad	
5.1 Propuesta del programa de calidad (Colegio Gandhi)	68
5.2 Comentarios finales	89
Referencias bibliográficas	91

Introducción

La educación es vital para el desarrollo económico del país; los cimientos de cualquier ciudadano comienzan desde el hogar y enseguida en la educación básica (preescolar, primaria y secundaria), desde los tres años de edad que ingresan al preescolar los niños comienzan su formación, por ello la preocupación de brindarles un servicio de calidad para que se logre una transformación en la sociedad.

Debido al entorno turbulento que actualmente viven las organizaciones, la educación en instituciones privadas requiere de una administración para la calidad; dentro de este sector algunas organizaciones cierran actividades debido a una serie de variables que se han analizado en otros trabajos, sin embargo, se requieren investigaciones acotadas al ámbito regional.

La presente propuesta pretende llevar a cabo esta investigación para ofrecer una mayor certidumbre a las instituciones de educación básica, particularmente del Estado de México, coadyuvando así al desarrollo económico y social de la región.

Capítulo 1. Problemática de las instituciones educativas en la actualidad

1.1 Panorama del sector educativo en la actualidad

Los problemas educativos actuales, parecieran ser siempre los mismos: problemas de cobertura, problemas de calidad, de “gestión inadecuada”, de recursos insuficientes; sin embargo, ahora parecen tener expresiones muy específicas para su evolución en las últimas décadas, a continuación se describen brevemente (Nicolín, 2012):

- Problemas de cobertura

Desde el año 2002 la Constitución establece la obligatoriedad del preescolar, esto generó un importante crecimiento en la matrícula que alcanzó en 2010 la cifra de 4 millones 661 mil 060, pero a la vez destacó la ausencia de los recursos humanos y materiales necesarios para hacer realidad esa cobertura para toda la población del país.

En cuanto a la cobertura a nivel secundaria ya alcanza 95.3% del grupo de edad, no obstante a pesar de que este nivel es obligatorio desde 1993, aún hay jóvenes adolescentes que están fuera del sistema escolar antes de cumplir los 15 años.

Derivado de lo anterior, cada vez son más los “rechazados” de los bachilleratos quienes exigen oportunidades de ingreso a esos niveles, estos jóvenes que se manifiestan no representan el total de los jóvenes de todo el país, quienes se ven en la necesidad de aceptar las opciones disponibles a su alcance geográfico y económico.

La exigencia de los egresados de los bachilleratos por ingresar a las universidades públicas se ha convertido en un problema, ya que todos los certificados independientemente de la modalidad que los emita, tienen validez para exigir el ingreso a la universidad, aunque no respaldan de la misma manera la calidad del aprendizaje, lo que significa que los estudiantes tienen el certificado pero no los conocimientos para superar los exámenes de admisión a universidades.

En los últimos 30 años las universidades crecieron sin control (nuevas universidades tecnológicas, politécnicas y a distancia) pero no han sido suficientes para la creciente demanda debido a la escasa tasa de atención al grupo de edad en el país.

En el sistema escolar existen tensiones entre por lo menos cuatro actores: a) el gobierno federal, que con el apoyo de los gobiernos estatales que se ven en la necesidad política de atender la atención a la demanda de los jóvenes, los recursos presupuestales disponibles y que las oportunidades de escolaridad estén mínimamente consolidadas; b) el interés de algunos representantes del sector laboral: el sector formal de la economía, las cúpulas empresariales nacionales y

locales que enfrentan sus propias dificultades para planear los recursos humanos que requieren e ignoran la heterogeneidad estructural de los diferentes espacios laborales en el país (crecimiento del sector informal de la economía, desempleo, subempleo de los más escolarizados); c) las propias instituciones de nivel superior, en particular las múltiples universidades particulares, cuya oferta se desprende de sus propias posibilidades institucionales, en particular lo referente a su profesorado y el interés por responder a las demandas de sus posibles clientes y d) las peticiones de los jóvenes (con el apoyo de sus familias): cada vez mayor escolaridad, acceso a licenciaturas tradicionales o las carreras a su alcance según la institución a la que logran entrar.

Se observa por lo tanto la elevación en los niveles de escolaridad necesarios para lograr las competencias que exigen las transformaciones económicas, tecnológicas, sociales y culturales que caracterizan el siglo XXI; sin embargo, no es suficiente el incremento en los años de escolaridad, lo importante es asegurar el aprendizaje propuesto y es aquí donde se han centrado los análisis recientes de los problemas de calidad de la educación en el país.

- Problemas de calidad

La calidad del sistema escolar se fundamenta con precisión matemática por la vía del desempeño de los jóvenes en pruebas estandarizadas nacionales e internacionales, considerando que la calidad mejorará a partir de todo tipo de evaluaciones: pruebas de evaluación del aprendizaje al egreso de (ciertas) licenciaturas; prueba de evaluación (concurso) para el ingreso a las plazas docentes disponibles; y la más reciente y problemática, la evaluación universal de maestros.

Se trata de una evaluación de los individuos, en muchos casos evaluaciones de alto impacto que deciden su futuro, por lo menos el inmediato; en los exámenes de selección para el ingreso al nivel medio superior y al superior, establecido desde 1994 (CENEVAL), los mínimos se incrementan: si antes con 30 aciertos sobre 120 se lograba el ingreso al CONALEP, ahora se requieren más de 50 aciertos, se necesitan más de 90 puntos para ingresar a alguna de la Escuela Nacional Preparatoria de la UNAM, (más de 115 para ingresar a las más solicitadas, la ENP No. 1 “Gabino Barreda” o la ENP No. 5 “José Vasconcelos”). Cuestión de oferta y demanda de méritos medibles.

En la educación básica, la evaluación del desempeño de los maestros se aceptó desde el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) como criterio para establecer un escalafón horizontal que permitiera el incremento de los salarios de los maestros sin dejar las aulas. Desde 2011 hemos sido testigos del enorme debate acerca de la evaluación universal de los maestros, que más bien pareció una lucha de poder entre el SNTE y una organización de la sociedad civil, Mexicanos Primero, cuya influencia y presencia deriva de sus estrechas ligas con varios poderosos organismos empresariales, y cuyo interés por la calidad de la educación pública se confunde ante el desconocimiento de los motivos que la guían.

Otras medidas para incrementar la calidad se centran, por ejemplo, en la introducción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en las escuelas, que ha provocado escándalos sucesivos en cuanto a los montos y el manejo de recursos que ha significado; y en la decisión de incrementar el tiempo de clases (escuelas de tiempo completo), que en realidad se ha instrumentado sólo en donde hay ya tiempo disponible entre los maestros que han quedado sin alumnos por el decrecimiento de la población infantil en ciertas zonas del país.

- Problemas de gestión

Uno de los problemas más serios que se identificó hacia fines de la década de los años ochenta fue la gestión: el término cambió radicalmente la concepción de la administración, contabilidad y control de los recursos de las escuelas para centrar la atención en la administración de lo educativo: el eficiente y eficaz uso pedagógico de los recursos disponibles y de la interacción entre ellos.

En la Ley General de Educación se definieron rubros muy importantes para la redistribución de las funciones educativas entre la federación, los estados y los municipios: en resumen, a la federación le corresponde de manera exclusiva determinar los planes y programas de estudio para la primaria, la secundaria (después se introdujo el preescolar); la normal, y todo lo referente a la formación de maestros de educación básica; establecer el calendario escolar; elaborar y mantener actualizados los libros de texto gratuitos y autorizar el uso de otros; regular el sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional de los maestros, y la evaluación del sistema educativo nacional.

A las autoridades locales (de los estados) les correspondió de manera exclusiva prestar los servicios educativos. El financiamiento de la educación le correspondió de manera concurrente al gobierno federal y a los estados e incluso municipios, pero la recaudación fiscal federal no se descentralizó, por lo que los recursos más importantes siguen procediendo de la federación a los estados.

Las líneas de comunicación de las autoridades hacia los maestros responsables del quehacer cotidiano de las escuelas, y de estos últimos hacia las autoridades, están claramente bloqueadas por las burocracias gubernamentales y sindicales, aparte de que ni siquiera se considera la comunicación fluida y necesaria en una gran cantidad de rubros directamente relacionados con la mejora de la calidad de la educación, como serían el intercambio directo y orgánico de "buenas prácticas" entre colegas, la elaboración de materiales, y la experimentación de innovaciones sin presiones, evaluaciones o exigencias burocráticas. La comunicación sigue siendo "en cascada", con graves efectos de "teléfono descompuesto".

La operación cotidiana de las escuelas, que plantea una de las situaciones diarias y continuas del "justo a tiempo" más exigentes que uno pueda imaginar (tomar decisiones sobre la enseñanza y el trato a los alumnos en lo individual y en grupo, en medio de teorías encontradas de la enseñanza y del aprendizaje, recursos

escasos o insuficientes, tiempos y espacios muy acotados, programas muy estructurados, exigencias administrativas de planeación y reportes de resultados), está sometida a tal cantidad de obstáculos, ausencias e ineficiencias. En todas las escuelas siempre falta o falla algo importante para lograr un proceso educativo consistente. Los ejemplos son innumerables: profesores que cambian a principios de año sin que el sustituto esté asignado, cambios frecuentes de directivos que no logran por lo mismo consolidar sus equipos humanos, libros de texto que no llegan a tiempo, equipo descompuesto, falta de electricidad. Y la lista sigue, pues cualquier falla que se pueda uno imaginar se encontrará sin duda en múltiples planteles. El problema se complica porque cada escuela tiene diferentes eslabones perdidos. Los directivos que junto con sus maestros hacen equipo y logran solucionar estas cadenas de obstáculos son los que claramente obtienen los mejores resultados.

- Insuficiencia de recursos

Aunque se ha establecido el monto del Producto Interno Bruto (PIB) que se debe asignar a la educación, y se ha ido incrementando el presupuesto para acercarse a esa norma, los datos demuestran que los recursos no son suficientes. A nivel macroeconómico, el presupuesto público proviene fundamentalmente de la federación y se destina en más de 90% al pago de salarios. A escala de las escuelas, los presupuestos de operación cotidiana se basan en la aportación de los padres de familia, e incluso de los propios maestros. Las muy escasas partidas presupuestales disponibles para operar en las escuelas están plagadas de restricciones y de ineficiencias administrativas; es prácticamente nula la autonomía de los directores para resolver gastos tan elementales como la descompostura de una computadora o la compra de materiales básicos; al mismo tiempo, la responsabilidad que se exige a los directores sobre los "bienes de la escuela" resulta paralizante.

La insuficiencia de los recursos se observa en varias de las medidas tomadas, entre ellas el incremento de las oportunidades en secundaria y media superior, basado en las opciones a distancia (telesecundarias, video y telebachilleratos). Estas opciones, si bien resultan mucho más económicas en cuanto al gasto principal que es el de nómina, no se ha visto compensado con gastos necesarios para mejorar los materiales pedagógicos de operación y los apoyos externos que requieren las modalidades a distancia, lo cual se refleja en los resultados todavía más deficitarios de los estudiantes de estas modalidades en las pruebas de rendimiento. El crecimiento de las oportunidades de educación superior se dejó en manos de los particulares, crecimiento caótico y reactivo derivado del principal interés de las familias mexicanas de dar a sus jóvenes oportunidades de educación superior, pero que no encontró el debido contrapeso ni en las exigencias de los jóvenes o sus familias, ni en el debido control de calidad que debió asegurar el Estado.

Otro dato importante refiere a la obtención y administración de los recursos públicos para la educación: en ningún momento la descentralización educativa ha planteado una descentralización fiscal; el gobierno federal sigue siendo el gran recaudador de

los impuestos nacionales, y el que propone su distribución a los estados de la república. Uno de los problemas más serios derivados de este manejo de los recursos ha sido la imposibilidad de asegurar que los estados dediquen esos recursos a los rubros aprobados y que rindan cuentas del ejercicio realizado. Desde el punto de vista de la educación pública y de los recursos que requiere, parece una sinrazón el otorgamiento de la deducibilidad (acotada) de impuestos a los padres de familia que pagan colegiaturas en las escuelas privadas y el crédito ofrecido a los estudiantes de nivel superior para pagar colegiaturas en universidades particulares.

Las problemáticas expuestas anteriormente muestran el panorama actual de la educación en el país, estos problemas competen a diversos actores que buscan estrategias para darle soluciones; sin embargo, el incremento de la población y con ello las repercusiones en los diversos ámbitos han hecho que estos cambios sucedan a ritmos acelerados.

La población dentro del territorio nacional ha alcanzado 119.5 millones de habitantes según los datos de la Encuesta Intercensal 2015 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). El ritmo de crecimiento promedio anual ha disminuido en las últimas décadas al pasar de 1.9% en los años noventa a 1.4% en el periodo entre 2010 y 2015. El grupo poblacional que ha experimentado el menor crecimiento es el de niños y jóvenes: alrededor de 0.3% de la población de menos de 25 años para ese mismo periodo, y se espera que en los próximos años el monto de la población en edad de asistir a la escuela se reduzca de manera paulatina.

La reducción del crecimiento de la población potencialmente escolarizable (en la actualidad alrededor de 48 millones) significa menor presión para el Sistema Educativo Nacional (SEN) a diferencia de lo que sucedía en el siglo pasado, cuando el número de niños y jóvenes iba en ascenso. Sin embargo, los retos para ofrecer servicios educativos a un volumen importante de población, en los distintos niveles de la educación obligatoria, no se atenúan, sobre todo si se toma en cuenta que un cuarto de la población reside en más de 190 mil localidades rurales dispersas, muchas de ellas en condiciones severas de marginación.

De acuerdo al Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) presentó en su reporte anual "Panorama educativo de México: Indicadores del Sistema Educativo Nacional" los indicadores que recogen evidencia de los problemas de desigualdades de oportunidades educativas que existen en el país.

El INEE alertó que pese a los esfuerzos por alcanzar la universalización de la educación obligatoria, aún están fuera de las aulas 263 mil niños en edad de cursar la primaria y 439 mil que deberían asistir a la secundaria, a los que se suman 1.3 millones de menores que no acuden al preescolar y 2.3 millones de jóvenes de 15 a 17 años que no están matriculados en bachillerato.

1.1.1 Desigualdades en el acceso a los servicios educativos

La igualdad en la distribución de las oportunidades educativas no significa garantizar a todos los habitantes del país la oportunidad de ingresar a alguna institución, este concepto de igualdad es complejo, por lo que es necesario acudir a definiciones que permitan expresarlo.

De acuerdo con (Muñoz, 1996), los planteamientos hechos por Sussman y Coleman permiten expresar operativamente la igualdad de oportunidades educativas, mediante cinco definiciones:

1. Igualar las oportunidades de ingresar al sistema educativo que tengan, en los distintos niveles escolares, los individuos que posean las mismas habilidades, independientemente de su sexo y lugar de residencia.
2. Igualar las oportunidades de ingresar al sistema educativo que estén al alcance, también en los distintos niveles escolares, de los miembros de todos los estratos sociales, independientemente de sus características demográficas, y de sus habilidades intelectuales.
3. Igualar los resultados educativos (aprovechamiento, internacionalización de actitudes y valores, etc.) que obtengan en el sistema escolar todos los individuos que cuenten con determinados niveles de habilidades académicas y que dediquen a su aprendizaje igual cantidad de tiempo y esfuerzo.
4. Igualar los resultados educativos (aprovechamiento, internacionalización de actitudes y valores, etc.) que logren en el sistema escolar todos los individuos que dediquen a su aprendizaje el mismo tiempo y esfuerzo, independientemente de las habilidades académicas que posean y del estrato social al que pertenezcan.
5. Lograr que quienes pertenecen a los diferentes estratos sociales adquieran las mismas habilidades para el aprendizaje, mediante el acceso a insumos educativos de calidad inversamente proporcional a las habilidades con que ingresen a cada curso, y así puedan obtener los mismos resultados al final del mismo.

A medida que avanzan los incisos, se observa que las exigencias son mayores, al respecto Muñoz comenta que... “la segunda y la cuarta definiciones toman en cuenta las asimetrías que siempre existen entre las habilidades que desarrollan, en promedio, quienes están ubicados en los diferentes estratos sociales. A su vez la tercera introduce un mayor nivel de complejidad, ya que propone la igualdad de los resultados educativos. Por otra parte, la cuarta definición agrega un nuevo nivel de exigencia, al proponer que todos los individuos que hagan el mismo esfuerzo obtengan los mismos resultados educativos, independientemente de las habilidades de que para ello dispongan, y del estrato social al que pertenezcan. Por último la quinta definición es de naturaleza instrumental, pues está orientada a lograr lo que propone la anterior” (Muñoz, 1996).

Es por ello que las leyes instituyen obligaciones del Estado, sin embargo, como sabemos no garantizan su cumplimiento: El Congreso incorporó a la Constitución la obligatoriedad de la educación preescolar en 2001, posteriormente en 2011 se aprobó la obligatoriedad de la educación media superior; no obstante las cifras son las siguientes: En educación preescolar el Estado tiene una cobertura de 71.3%, siendo Tabasco la entidad federativa que más se acerca a la cobertura universal en este nivel educativo (91%), en cambio los estados más atrasados son: Quintana Roo (57.7%), Baja California (58.3%) y Chihuahua (59.6%).

En el caso de la educación secundaria la cobertura neta a nivel nacional es de 84.9%, 16 estados están por debajo de la media nacional, entre ellos los que tienen un nivel de marginación mayor, Chiapas por ejemplo.

Figura 1: Tasa neta de cobertura de secundaria (2013-2014)



Fuente: INEE, cálculo con base en las estadísticas continuas de formato 911 (inicio del ciclo escolar 2013-2014).

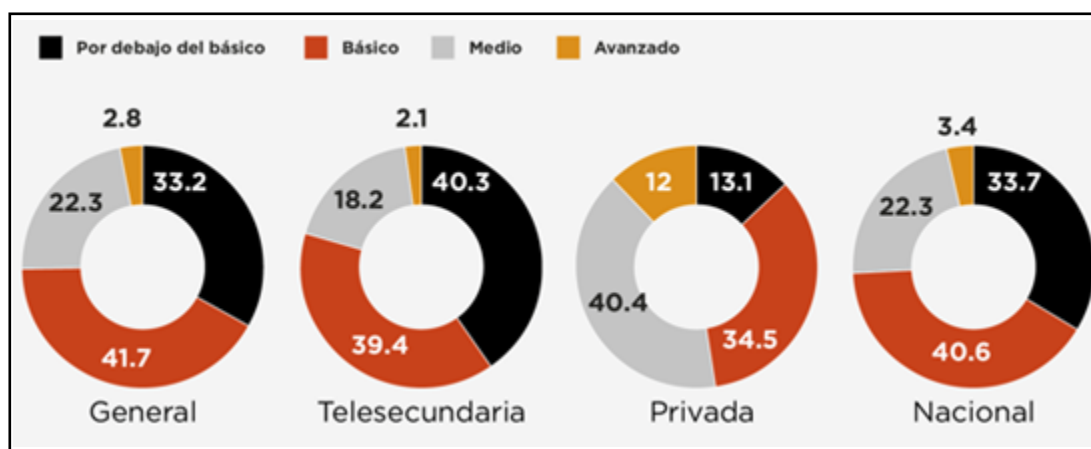
Aunado a esto, se suma la extraedad de algunos niños y jóvenes cuando llegan a la escuela ya sea por suspender temporalmente sus estudios o la repetición de grado debido a su desempeño deficiente. A nivel nacional 4% de los jóvenes que cursan la secundaria lo hacen a una edad de dos o más años por encima de los que deberían cumplirlos, tal es el caso de Guerrero (9.6%), Oaxaca (9.2%) y Chiapas (8.2%).

Otro tema preocupante es el de deserción, este problema aumenta sustantivamente al avanzar en los niveles educativos: la deserción es muy baja en primaria (0.7 % ciclo escolar 2012-2013), 5.1% en secundaria y 14.3% en media superior. Sólo 71.9% de los jóvenes de la generación que entró a estudiar en el ciclo 2002-2003 terminó exitosamente sus estudios en 11 ciclos escolares.

1.1.2 Desigualdades en la calidad de la educación impartida

El país enfrenta el desafío de aumentar la calidad de la educación que brinda en sus aulas, el INEE retoma los últimos resultados de la prueba Excale¹ (se aplicó a una muestra de jóvenes de tercero de secundaria para evaluar su aprendizaje en matemáticas), sólo 3.35% tuvo un desempeño avanzado en la prueba, la mayoría tiene conocimientos básicos (40.6%) o por debajo de lo mínimo que deberían saber (33.7%).

Gráfico 1: Porcentaje de estudiantes de tercero de secundaria en cada nivel de logro educativo en el dominio de matemáticas evaluado por Excale según estrato escolar (2013)



Fuente: INEE, cálculos con base en las estadísticas continuas del formato 911 (Inicio de ciclo escolar 2013-2014).

Con los resultados se confirma que la educación no está siendo la escalera de ascenso social que debería ser para combatir los problemas de desigualdad de nuestro país; las telesecundarias (atienden los sectores más desfavorecidos del país muestran los mayores niveles de estudiantes con niveles por debajo de los

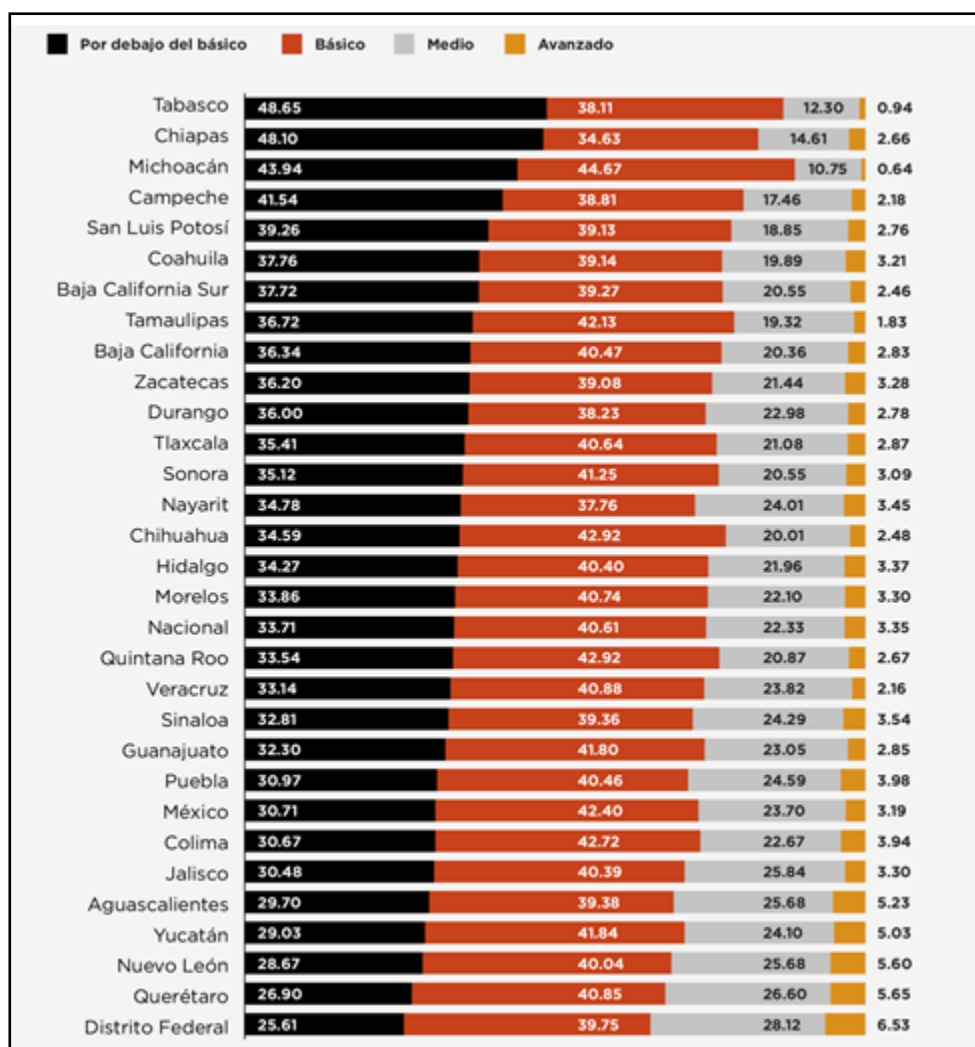
¹ Excale (Examen para la calidad y el logro educativo) tiene la finalidad de aportar información para conocer en qué medida se están cumpliendo con los propósitos educativos que se formalizan en el currículo nacional. Estos resultados indican el grado en que un estudiante domina los contenidos curriculares en las asignaturas de español, matemáticas, ciencias sociales, ciencias naturales, en los grados de tercero de preescolar, tercero y sexto de primaria, así como en tercero de secundaria. (ciencias naturales y ciencias sociales no aplican en preescolar).

conocimientos básicos en matemáticas: 40.3%), en contraste con los planteles privados (13.1%) a los que acuden los jóvenes de los sectores más privilegiados.

Sin embargo, también las instituciones particulares enfrentan problemas, ya que 34.5% de sus alumnos presentan conocimientos básicos de matemáticas y sólo 12% con conocimientos avanzados.

Tabla 1: Resultados educativos: problema de calidad y equidad

Porcentaje de estudiantes de tercero de secundaria en cada nivel de logro educativo en el dominio de matemáticas evaluado por los Excale²



Fuente: INEE, cálculos con base en las estadísticas continuas del formato 911 Inicio de ciclo escolar 2013-2014.

² Excale es una evaluación nacional que se aplica a una muestra representativa de estudiantes de escuelas públicas y privadas, de educación básica de todo el país. Su plan de evaluación se basa en un programa cuatrienal, es decir, un mismo grado se evaluará cada cuatro años.

Como se aprecia en la tabla las entidades federativas que se encuentran por debajo del básico, se asocian con marginalidad; mientras que la Ciudad de México ocupa el primer lugar de la República Mexicana con el mayor porcentaje en el nivel avanzado (6.53%) no obstante, este porcentaje es muy bajo, con lo que podemos darnos una idea de la brecha tan grande que existe en el sistema educativo a nivel nacional, lo cual es sumamente alarmante si comparamos el 0.94% de estudiantes en el nivel avanzado con el 6.53% de la Ciudad de México.

1.2 Retos que enfrentan las instituciones educativas

Al sistema educativo se le exige que sea mejor, que tiene la obligación de formar a los recursos humanos que demanda el país, que debe hacer frente al reto de formar a productores eficientes para modernizar a México, para formar a los hombres y mujeres del siglo XXI, ya que son los que enfrentarán severas metamorfosis en la organización social y en la división del trabajo. México necesita una educación eficiente para enfrentar los cambios que se avecinan (Ornelas, 2013).

En el capítulo V de “Origen y consecuencias de las desigualdades educativas” se presenta una síntesis de la situación en que se encuentran las investigaciones que se han llevado a cabo en América Latina, con el objeto de analizar e interpretar las desigualdades en la distribución de oportunidades escolares en la educación básica en la región. Esas desigualdades se reflejan en la distribución de alguno de los siguientes indicadores:

- A) Las probabilidades de ingresar al sistema educativo
- B) Las de permanecer en dicho sistema hasta concluir exitosamente el ciclo que se esté cursando, y
- C) Las de obtener un determinado coeficiente de aprovechamiento escolar al finalizar el ciclo escolar correspondiente.

Se analizan las metodologías y resultados de 948 investigaciones relacionadas con la distribución de oportunidades escolares en América Latina, registradas en el banco de datos de la Red Latinoamericana de Información y Documentación en Educación. Una vez realizado este estudio se encontró que 654 de las investigaciones analizan los factores y los procesos que intervienen en el acceso a los sistemas educativos, en la permanencia en los mismos y en el aprovechamiento escolar, los 294 trabajos restantes analizan distintas estrategias propuestas o instrumentadas en la región para mejorar la distribución de oportunidades escolares.

La hipótesis central del estudio consiste en que la deserción es causada por diversas situaciones de atraso escolar, las cuáles, a su vez, están determinadas por un conjunto de factores exógenos al sistema, así como por los procesos que se desarrollan dentro del mismo. Los principales hallazgos de dicho estudio se sintetizan a continuación:

1. Diversas situaciones de atraso escolar generan la deserción de los alumnos.
2. El atraso pedagógico es un fenómeno que se reproduce a sí mismo.
3. El atraso escolar genera una actitud negativa del maestro con respecto al alumno, quien percibe un menor estímulo y un sentimiento de frustración que refuerza, a su vez, el retraso escolar.
4. El status socioeconómico de la familia del alumno resulta determinante en el atraso escolar.
5. La insuficiente alimentación se correlaciona positivamente con el retraso escolar, especialmente hacia el quinto grado, nivel en el cual los alumnos deben desarrollar operaciones mentales más complejas.
6. Las normas, poco flexibles, de organización escolar propician la deserción.
7. Los maestros reflejan, en general, actitudes de indiferencia hacia los retrasos pedagógicos; en su gran mayoría, los docentes tienden a reforzar a los alumnos más aventajados. Sólo una escasa proporción de los mismos compensa a los más, que se atrasan en forma sistemática.

A partir de estas conclusiones se hacen una serie de recomendaciones:

- a) Reducir la frecuencia y magnitud de los retrasos pedagógicos, mediante la incorporación de didácticas diferenciadas e individualizadas;
- b) Introducir estrategias remediales para las zonas rurales y las urbanas marginadas, adaptadas a los distintos ambientes;
- c) Agregar programas tendientes a mejorar la nutrición;
- d) Flexibilizar las normas de organización escolar, adaptándolas a las distintas situaciones locales;
- e) Revisar los procedimientos de microplaneación para facilitar el acceso al sistema escolar;
- f) Concientizar a los maestros, directores y supervisores sobre la responsabilidad que tiene la escuela en la determinación del atraso escolar;
- g) Implantar sistemas de canalización del alumnado que permitan prevenir o recuperar los atrasos escolares.

En México, uno de los principales objetivos es abatir el rezago en el sistema educativo, sin embargo, la mala distribución de los bienes y servicios ha sido y sigue siendo el mayor desafío para el país, existiendo así una desproporción entre regiones y las distintas clases sociales que han existido a lo largo del tiempo.

El mayor fracaso del sistema educativo es la deserción escolar ocasionada por diversos factores:

- 1- Falta de apoyo económico: Principal factor por el que el alumno abandona la aula para ir en busca de un mejor nivel de vida, o simplemente para subsistir.
- 2- Falta de apoyo de padres: Es necesario que los padres se involucren de forma consciente en las actividades escolares de sus hijos para lograr un mejor desarrollo.

- 3- Mayor desempeño del docente: El docente estará obligado a entender y adivinar las exigencias sociales, las corrientes de renovación, los anhelos de progreso, que por no estar alerta, por no comprender su verdadera misión, se ve suplantado por la escuela obrera, donde enseñan hombres que han aquilatado su doctrina con el contacto inmediato con los problemas de la vida (José Vasconcelos).

Es preciso que cada generación transmita su experiencia a la que siga, y que cada hombre ofrezca su experiencia a los demás; es legítimamente maestro el que trata de aprender y se empeña en mejorarse a sí mismo.

Es necesario que el sistema educativo mexicano no sea visto como hasta hoy en día un negocio, un trabajo obrero, sino aquella fuente de sabiduría que día a día nos enriquece como personas y como profesionistas que somos.

- 4- Programas educativos que satisfagan las necesidades del educando, debido a que hasta hoy son insuficientes para abatir el rezago educativo nacional. Es triste darse cuenta que las clases sociales más bajas son las más vulnerables, ya que padecen el atraso escolar.

Los factores que originan el bajo nivel escolar están estrechamente relacionados con la desventaja social: pobreza, pertenencia a una minoría étnica, familias inmigrantes o sin vivienda adecuada, desconocimiento del lenguaje mayoritario, tipo de escuela, lugar geográfico en el que viven y falta de apoyo social; además de otros factores como la familia, el sistema educativo y la propia escuela que puede incrementar o disminuir estas desigualdades.

El ambiente de la familia y su compromiso con la escuela tienen una indudable repercusión en el progreso educativo de los alumnos: los recursos familiares, su nivel de estudios, los hábitos de trabajo, la orientación y el apoyo académico, las actividades culturales que realizan, los libros que se leen, la estimulación para explorar y discutir ideas y acontecimientos y las expectativas sobre el nivel de estudios que pueden alcanzar los hijos, son factores que tienen una influencia muy importante en la educación de los alumnos.

El sistema educativo tiene también una notable influencia en los niveles de desigualdad educativa; los recursos existentes, el apoyo a las familias, los criterios de admisión de los alumnos en las escuelas, el número de alumnos por aula, la formación y motivación de los profesores, las facilidades para que los alumnos prosigan sus estudios, materiales disponibles en el aula y los criterios de evaluación establecidos, son condiciones generales que tienen mucha relación con los índices de escolaridad y con los resultados que obtienen los alumnos (Ornelas, 2016).

Uno de los temas más trascendentes debido a la severa crisis que enfrenta el sector es la educación, en medio de condiciones económicas y sociales adversas la

educación emerge como un elemento fundamental para combatir la desigualdad y revertir la grave crisis por la que atraviesa gran parte de la población mexicana.

La infraestructura educativa en algunos niveles es insuficiente y en otros como en la básica, es deficiente; específicamente el INEE realizó en 2007 una evaluación sobre la infraestructura escolar con datos del año 2005, en una muestra nacional y representativa de primarias y secundarias. De acuerdo con esa evaluación, las peores condiciones tanto en primaria como en secundaria se presentaban en escuelas ubicadas en los contextos más desfavorables.

En el caso de las escuelas primarias, en el ámbito nacional una de cada tres (34.7%) contaba con biblioteca escolar, pero este porcentaje ascendía a 63.7% en el caso de escuelas privadas, 44.2% en el de urbanas públicas, 29% en rurales públicas, 21.4% en cursos comunitarios y 17.3% en escuelas indígenas. Respecto a salas de cómputo, una de cada cinco tenía ese espacio (22.4%), pero entre las escuelas privadas la proporción era de cuatro de cada cinco (82.6%), en las urbanas públicas dos de cada cinco (38.8%) y en las rurales indígenas menos de 10 y 5%, respectivamente; es importante destacar que en los cursos comunitarios las salas de cómputo eran inexistentes.

Por su lado, más de la mitad de las escuelas secundarias tenían tanto biblioteca (57%) como sala de cómputo (59.6%); de nuevo, las mejores condiciones se encontraban en las escuelas privadas (con 85.2 y 93.3% respectivamente), seguidas por las escuelas técnicas (83.9 y 82.9%) y generales (76.7 y 78.6%), y, por último la menos dotadas eran las telesecundarias (35.6 y 39.3%).

Otro estudio realizado por el INEE para el que se levantaron datos en una muestra representativa de escuelas primarias en el año 2006 (Treviño, 2007) confirmó que las mejores condiciones de infraestructura las tenían las escuelas privadas, seguidas de las urbanas públicas, las rurales públicas, las escuelas indígenas y los cursos comunitarios.

La información más reciente que se tiene del Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica y Especial (CEMABE), levantada en 2013, da cuenta de la situación actual de los inmuebles escolares; la información procede de 207 682 centros educativos de educación preescolar, primaria, secundaria y centros de atención múltiple censados, que operan en 173 007 inmuebles, ya que en algunos edificios escolares operan dos, tres o más escuelas.

Los resultados muestran que casi todos los inmuebles escolares cuentan con construcción (97%), apenas un punto porcentual son escuelas móviles que operan en un camión, vagón de tren o circo, o bien al aire libre. En 7 de cada 10 inmuebles con construcción, la misma fue hecha para fines educativos, aunque esto ocurre sólo en la mitad de los inmuebles privados (es decir, la mitad de las escuelas privadas funcionan en espacios adaptados).

Para el nivel básico el problema no es la cobertura, sino la calidad y las condiciones en las que estudian los niños del país y estos problemas se agravan en la educación media superior.

De acuerdo con datos de la Secretaría de Educación Pública (SEP) las tres principales razones por las que los jóvenes abandonan sus estudios son: falta de recursos económicos, embarazos y porque simplemente les disgusta estudiar.

Si a ésto le sumamos la tasa de deserción escolar con la de los jóvenes que se quedan sin un espacio educativo para continuar con sus estudios, comprendemos por qué nuestro país ocupa el lugar más alto de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) con población joven sin estudios.

El ambiente físico escolar, estructural, material, ambiental y estético es, por tanto, un factor de fundamental importancia que influye en la percepción de bienestar, en el sentido de pertenencia, en la motivación, en la participación en la escuela, en el clima social escolar, en el aprendizaje y en el desempeño docente.

Sin duda es obligación del Estado proporcionar espacios escolares adecuados, pero mantenerlos limpios y en buenas condiciones es una corresponsabilidad de la comunidad escolar. Ambos asuntos son imperativos éticos necesarios para dignificar la enseñanza y el aprendizaje (Guevara, 2015).

Por lo tanto, no se trata de brindarles la oportunidad de estudiar, sino que lo hagan con calidad para que se les otorguen los conocimientos necesarios y puedan enfrentarse en un futuro a la vida laboral, desarrollando habilidades que les permitan enfrentarse a la competencia laboral.

1.3 Estrategias para hacer frente a las variables del entorno

Es importante crear estrategias en las que se tenga por objetivo la incorporación de los padres de familia en actividades de sus hijos con el fin único de obtener resultados favorables al educando. Si bien es cierto que el sistema educativo no cuenta con los medios y recursos necesarios para satisfacer las necesidades que demandan, se debe tener claro que se requiere buscar soluciones para abatir aquellas carencias y lograr los objetivos que al inicio se han planteado, es decir que es tarea de todos acabar con esta desigualdad educativa.

El sistema educativo ha tenido varios logros, sin embargo sus resultados aún son insuficientes y vamos teniendo mayor rezago educativo, ejemplo de ello es el acceso a internet ya que se ha convertido en una poderosa causa de desigualdad, pues aquellas personas con mayores recursos pueden acceder con facilidad a internet, teniendo más posibilidad de recibir información, de ampliar su cultura y de estar mejor preparados para adaptarse a la nueva sociedad del conocimiento.

Sistema de indicadores de desigualdad educativa.

Recursos iniciales:

- 1.- Gasto público en educación
- 2.- Gasto por alumno
- 3.- Salario de los profesores
- 4.- Computadoras en las clases

Contexto social:

- 5.- Distribución del ingreso
- 6.- Trabajo en la mujer

Contexto cultural

- 7.- Nivel de estudios
- 8.- Medios de comunicación disponibles

Contexto educativo

- 9.- Acceso y participación
- 10.- Horas de estudio al año
- 11.- Integración de alumnos con necesidades educativas especiales

Resultados

- 12.- Diferencias en los resultados
- 13.- Progresión educativa
- 14.- Relación entre el nivel educativo, y los ingresos

De lo anteriormente mencionado se concluye que los recursos iniciales, el contexto social y el económico son factores determinantes que sin duda alguna influyen en el nivel educativo y permiten interpretar de forma más completa los diferentes resultados que obtienen los alumnos.

Todo ello sirve para precisar el origen de las desigualdades en la educación y así determinar estrategias de intervención adecuadas para el logro de los objetivos planteados por el Sistema Educativo Mexicano (Muñoz, 1996).

Algunas de las estrategias que está tomando el gobierno mexicano para hacer frente a la problemática de la educación son las siguientes:

- Abrir nuevos planteles para alcanzar la cobertura de los jóvenes, sin embargo no sólo se trata de brindarles una oportunidad de estudiar, sino que realmente tengan una educación de calidad.

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO por sus siglas en inglés) la estrategia a plazo medio para los años 2014-2021 aprobada por la Conferencia General en su 37° reunión, en el documento 37 C/4 define lo siguiente:

Misión: En su condición de organismo especializado de las Naciones Unidas, la UNESCO, de conformidad con su Constitución, contribuye a la consolidación de la paz, la erradicación de la pobreza y el desarrollo sostenible y el diálogo intercultural, mediante la educación, las ciencias, la cultura, la comunicación y la información.

Objetivos globales:

- Paz
- Desarrollo sostenible

Objetivos estratégicos:

OE 1: Apoyar a los Estados miembros en el desarrollo de sistemas educativos que promuevan un aprendizaje a lo largo de toda la vida para todos, de gran calidad e inclusivo.

OE 2: Facultar a los educandos para que sean ciudadanos mundiales creativos y responsables.

OE 3: Hacer progresar la Educación Para Todos (EPT)³ y configurar la futura agenda internacional de educación.

OE 4: Fortalecer los sistemas y las políticas de ciencia, tecnología e innovación en los planos nacional, regional y mundial.

OE 5: Promover la cooperación científica internacional en torno a los problemas críticos para el desarrollo sostenible.

OE 6: Apoyar el desarrollo social inclusivo, fomentar el diálogo intercultural para el acercamiento de las culturas y promover principios éticos.

OE 7: Proteger, promover y transmitir el patrimonio.

OE 8: Fomentar la creatividad y la diversidad de las expresiones culturales.

OE 9: Promover la libertad de expresión, el desarrollo de los medios de comunicación y el acceso a la información y el conocimiento.

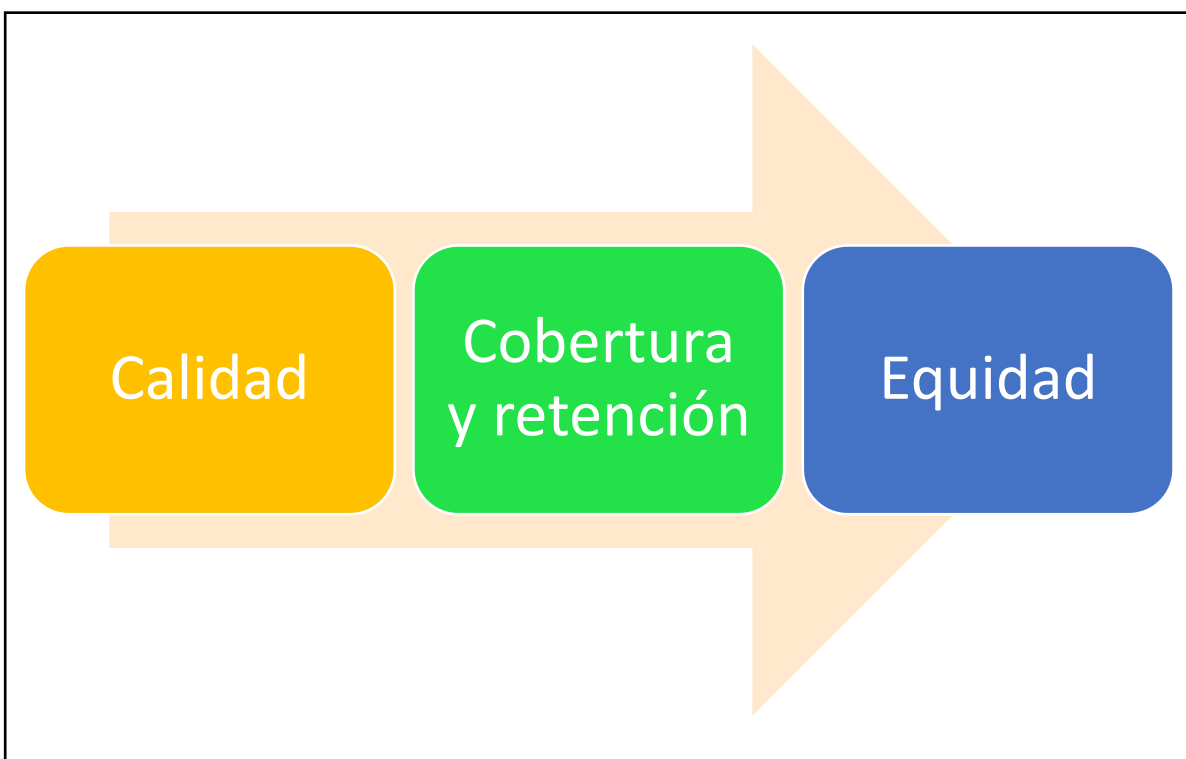
Estas estrategias a mediano plazo responden al entorno internacional que en las últimas décadas se ha caracterizado por cambios acelerados, complejos en un entorno de incertidumbre con nuevas tendencias y desafíos; tomando en consideración que las políticas deben basarse en las capacidades de cada país, fortaleciendo la cooperación internacional y regional, las asociaciones de

³ La iniciativa Educación Para Todos (EPT) es un compromiso mundial para dar educación básica de calidad a todos los niños, jóvenes y adultos. En el Foro Mundial sobre la Educación (Dakar, 2000), 164 países, entre ellos México se comprometieron a hacer realidad la EPT y definieron seis objetivos que debían alcanzarse antes de 2015.

cooperación, asesorar a los países miembros para la elaboración y aplicación de políticas, fortaleciendo así las capacidades institucionales y humanas.

Con la intención de subsanar varias de las deficiencias del sistema educativo mexicano, el régimen actual de gobierno anunció 3 ejes para la acción que se encuentra descrita en el Programa Nacional de Desarrollo Social 2014-2018.

Figura 2: Programa Nacional de Desarrollo Social 2014-2018
Ejes para la acción



Fuente: Elaboración propia a partir del PNDS.

... Una educación de calidad es la mayor garantía para el desarrollo integral de todos los mexicanos. La educación es la base de la convivencia pacífica y respetuosa, y de una sociedad más justa y próspera. El reto para la política educativa es lograr la gestión de políticas integrales que tienen como fundamento la calidad en el aprendizaje de los alumnos, la ampliación de la cobertura y evitar la deserción de los jóvenes en el sistema educativo. La política educativa enfrenta los retos de desarrollar el potencial humano de los mexicanos, garantizar la inclusión y la equidad y promover el deporte para fomentar el desarrollo social de la población (DOF, 2014).

El acuerdo de cooperación escrito el 19 de octubre de 2010 México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas propone 15 recomendaciones para una estrategia de acción que busca dar apoyo a escuelas, directores y docentes para mejorar los resultados de las escuelas y los estudiantes:

1. Definir la enseñanza eficaz: México necesita definir los estándares docentes para que la profesión y la sociedad sepan cuáles son los conocimientos, habilidades y valores de una enseñanza eficaz.
2. Atraer mejores candidatos docentes: Aumentar la exigencia de entrada a los programas de formación inicial docentes, establecer un examen de selección y otras herramientas de evaluación.
3. Fortalecer la formación inicial docente: Establecer un sistema de estándares rigurosos para acreditar a las normales y demás instituciones de formación inicial.
4. Mejorar la evaluación inicial docente: Uso de instrumentos más auténticos basados en el desempeño para medir el conocimiento y las habilidades de los docentes.
5. Abrir todas las plazas docentes a concurso.
6. Crear periodos de inducción y prueba: Los primeros años de práctica son clave para la calidad docente, y como existe una preocupación sobre la formación y la selección inicial docente, es importante implementar un primer periodo formal de inducción.
7. Mejorar el desarrollo profesional: Deben ser ampliadas y apoyadas las oportunidades de desarrollo profesional basado en las necesidades de la escuela.
8. Evaluar para ayudar a mejorar: Sistema de evaluación docente basado en estándares.
9. Definir un liderazgo escolar eficaz: México necesita definir estándares claros de liderazgo y gestión para señalar a la profesión y a la sociedad en general: el conocimiento esencial, habilidades y valores asociados a los directores de escuelas eficientes.
10. Profesionalizar la formación y el nombramiento de directores: Las habilidades que requiere un director son distintas a las habilidades que requiere un docente, por lo que el sistema necesita preparar a los líderes usando estándares como punto de partida. El hecho de tener un marco de estándares de liderazgo hará posible usar la evaluación de directores para diagnosticar las habilidades clave que puede necesitar un director y encontrar las opciones convenientes para adquirirlas.
11. Construir capacidad de liderazgo instruccional en las escuelas y entre ellas: Las escuelas mexicanas trabajan generalmente como unidades independientes, por lo tanto muchas tienen capacidades limitadas para acceder a los esquemas de desarrollo profesional de alta calidad basados en las necesidades de la escuela. Las escuelas en donde existen buenas

prácticas y de alta calidad deben compartirlas con las escuelas que tienen la capacidad limitada para su propia mejora.

12. Incrementar la autonomía escolar: Para profesionalizar a los líderes y exigirles que rindan cuentas es necesario que participen en las decisiones clave que ocurren en su escuela, tales como contratar o despedir docentes.
13. Garantizar el financiamiento para todas las escuelas: En la práctica las escuelas no tienen casi ninguna autonomía o fondos que puedan asignar a sus prioridades, y hay una disparidad en los recursos disponibles para las escuelas en comunidades ricas y pobres.
14. Fortalecer la participación social: Los consejos escolares pueden ser un recurso importante para mejorar la calidad escolar, sin embargo necesitan tener poder o influencia real sobre aspectos importantes (suficiente información, formación y transparencia).
15. Crear un comité de trabajo para la implementación: El comité deberá estar compuesto por los responsables de generar políticas educativas, miembros de la academia altamente respetados, docentes, personalidades del sector público y de la sociedad civil.

Una de sus principales tareas debe ser desarrollar un plan específico de implementación, considerando las prioridades e iniciativas existentes en México y en coordinación con los estados.

Ante la preocupación por la educación, el estado mexicano ha adoptado algunas medidas para darle solución a los problemas educativos, sin embargo eso no significa que esas políticas sean las más adecuadas para corregir el desequilibrio que existe entre la oferta educativa y las condiciones sociales; ya que lamentablemente no todos los ciudadanos tienen acceso a la educación, la creciente demanda por la población mexicana de pertenecer al sistema educativo mexicano ha desatado otra serie de problemáticas que urge resolver, ya que si bien ha aumentado la cobertura, la calidad es cuestionable.

Lo que México necesita es desarrollar estrategias a largo plazo, que les den continuidad los gobiernos posteriores al término de cada sexenio y no se vean trancos estos programas y proyectos; estableciendo objetivos específicos, medibles, realizables, realistas, tomando en cuenta el tiempo en el que se pretenden realizar.

Sin duda la comunicación con los diversos actores con los que interactúa a nivel macroeconómico (OCDE, UNESCO) con los que ha firmado acuerdo, cuyo objetivo es fortalecer el sistema educativo; marcan pautas para orientar al gobierno y de esta manera priorizar y atender las necesidades educativas.

Capítulo 2: Las instituciones de educación básica del Estado de México en la actualidad

2.1 La Teoría General de Sistemas

La Teoría General de Sistemas (TGS), a través del análisis de las totalidades y las interrelaciones internas de éstas y las externas con su medio, es una herramienta que permite la explicación de los fenómenos que suceden en la realidad y hace posible la predicción de la conducta futura de esa realidad.

Sin embargo, el sistema total no puede ser explicado a través del estudio y análisis de cada una de sus partes de manera interdependiente: “el todo es más que la suma de sus partes”; esta teoría está orientada a la interdisciplina y por lo tanto se aplica a cualquier sistema ya sea natural o artificial, para la realización de este trabajo nos enfocaremos en las organizaciones humanas y los organismos sociales.

Base epistemológica de la Teoría General de Sistemas

(Bertalanffy Von, 1976) señala que “teoría” no debe entenderse en su sentido restringido (matemático), sino que esta palabra está mas cercana en su definición a la idea de paradigma de Kuhn; él distingue en la filosofía de sistemas una ontología, una epistemología y una filosofía de valores de sistemas.

- Ontología: Se encarga de problemas tales como el distinguir de un sistema real (galaxias, células, átomos) de uno conceptual (lógica, matemáticas, es decir toda construcción simbólica). Bertalanffy entiende la ciencia como un subsistema del sistema conceptual, definiéndola como un sistema abstraído, esto es un sistema conceptual correspondiente a la realidad.
- Epistemología: Se refiere a la distancia de la TGS con respecto al positivismo o empirismo lógico, Bertalanffy señala que la epistemología del positivismo lógico es fisicalista (considera el lenguaje de la ciencia y, por tanto, la física como el único modelo de ciencia) y atomista (busca fundamentos últimos sobre los cuales asentar el conocimiento, con carácter de indubitable). Bertalanffy señala “[La realidad] es una interacción entre conocedor y conocido, dependiente de múltiples factores de naturaleza biológica, psicológica, cultural, lingüística, etc. La propia física nos enseña que no hay entidades últimas tales como corpúsculos u ondas, que existan independientemente del observador. Esto conduce a una filosofía “perspectivista” para la cual la física, sin dejar de reconocerle logros en su campo y en otros, no representa el monopolio del conocimiento. Frente al reduccionismo y las teorías que declaran que la realidad no es “nada sino” (un montón de partículas físicas, genes, reflejos, pulsiones o lo que sea), vemos la ciencia como una de las “perspectivas” que el hombre, con su dotación y servidumbre biológica, cultural y lingüística, ha creado para vérselas con el universo al cual está “arrojado” o, más bien, al que está adaptado merced a la evolución y la historia”.

- La filosofía de valores de sistemas se preocupa de la relación entre los seres humanos y el mundo, pues Bertalanffy afirma que la imagen de ser humano diferirá si se entiende el mundo como partículas físicas gobernadas por el azar o como un orden jerárquico simbólico.

La TGS no acepta ninguna de esas visiones de mundo, sino que opta por una visión heurística.

Esta teoría nos permite analizar:

- a) Cómo se relacionan determinados elementos y para qué se relacionan (investigación a partir de elementos para descubrir el objetivo, el sistema y el medio ambiente).
- b) Qué elementos son necesarios y cómo se interrelacionan para producir determinado resultado (investigación a partir de un objetivo que se conoce para descubrir el sistema que lo produce).
- c) Para qué existen determinadas interrelaciones entre ciertos elementos y cuáles son todos los elementos involucrados (investigación a partir de ciertos elementos e interrelaciones para descubrir el sistema y su objetivo).

Objetivos de la Teoría General de Sistemas

Consiste en encontrar el marco conceptual más general, como dice Rapoport (de La Reza, 2001) en el cual insertar una teoría científica o un problema técnico sin que éstos pierdan sus características esenciales, lo fundamental de esta teoría consiste en la función del planteamiento matemático con el organístico.

Objetivos:

- Poner de manifiesto cómo la organización de un sistema se hace patente a través de su estructura matemática.
- Descubrir las similitudes en las construcciones teóricas de las diferentes disciplinas, cuando éstas existan y desarrollar modelos teóricos que tengan aplicación al menos en dos campos diferentes de estudios.
- Desarrollar algo parecido a un espectro de teoría: un sistema de sistemas que puedan llevar a cabo la función de una configuración.

Para estudiar cada parte de la naturaleza que nos interesa es conveniente enmarcarla en un sistema definido por sus tres componentes: objetivo, elementos, interrelaciones, así como el medio ambiente con el que tiene sus interacciones vitales y significativas es necesario identificar para comprender la parte de la naturaleza que queremos estudiar.

La Teoría General de los Sistemas nos permite analizar:

- a) Cómo se relacionan determinados elementos y para qué se relacionan (investigación a partir de elementos para descubrir el objetivo, el sistema y el medio ambiente).
- b) Qué elementos son necesarios y cómo se interrelacionan para producir determinado resultado (investigación a partir de un objetivo que se conoce para descubrir el sistema que lo produce).
- c) Para qué existen determinadas interrelaciones entre ciertos elementos y cuáles son todos los elementos involucrados (investigación a partir de elementos e interrelaciones para descubrir el sistema y su objetivo).

Concepto de sistema

Un concepto expuesto por el tratadista Henderson en 1930 señaló: “La interdependencia de las variables en un sistema es una de las inducciones o inferencias más amplias que de la experiencia poseemos”, como lo refiere (Rodríguez, 1993) diversos autores han definido este concepto:

Huse E. y Bowdith: “Una serie de partes interrelacionadas e interdependientes, de tal forma que la interacción de cualquiera de sus partes (subsistemas) afectan al todo”.

Cordoba C.: “Un conjunto de elementos íntimamente relacionados con miras a lograr un objetivo común”.

Campos R. : “Un todo organizado, compuesto de dos o más partes interdependientes entre sí y delimitado de su medio por fronteras identificables”.

2.2 El Sistema de Educación

El enfoque de sistemas trata de ver a un organismo social como un sistema unificado que tiene un propósito y se compone de partes relacionadas entre sí, da a los administradores una forma de ver la organización como un todo y como parte del medio ambiente externo; de tal manera que esta teoría nos dice que la actividad de cualquier parte del organismo social afecta la actividad de todas las demás partes.

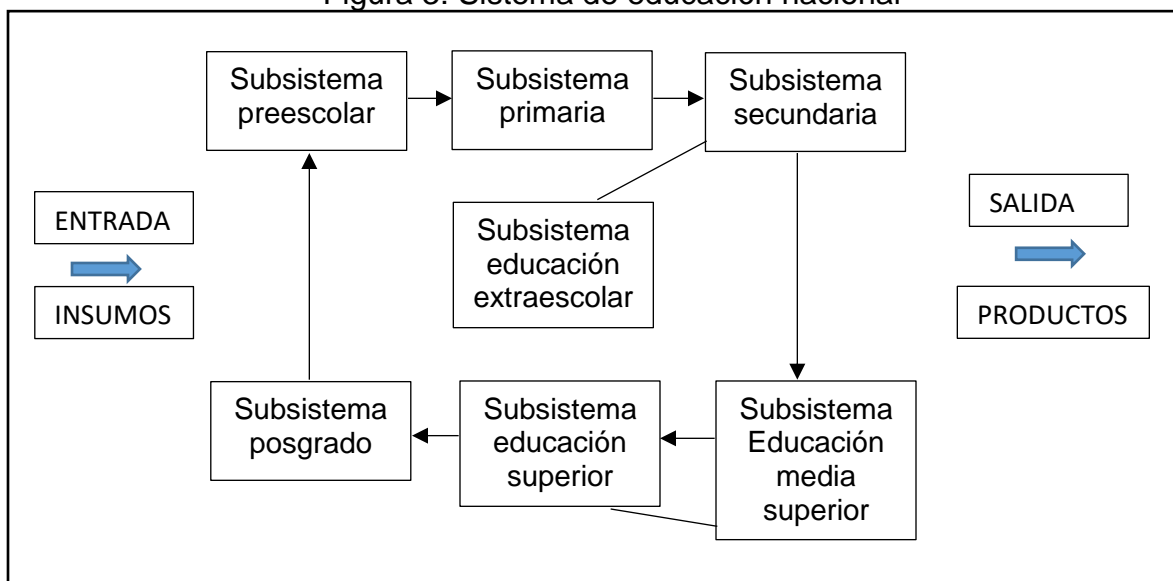
Las instituciones de educación integran un sistema complejo, cada una de las instituciones educativas es una unidad de producción de servicios cuyo propósito fundamental es satisfacer la demanda de bienes y servicios educativos a nivel nacional o regional.

El Sistema de Educación Nacional está conformado por elementos y relaciones entre elementos cuyas características particulares configuran la naturaleza de todo.

El Sistema de Educación para alcanzar sus objetivos, desempeña funciones, acciones, actividades y operaciones específicas integradas a un proceso de conversión o de transformación.

Son flujos de entrada o insumos (los objetos sobre los cuales se efectúa la acción de transformación del sistema): las necesidades y los problemas que manifiestan las demandas sociales y económicas de educación; las necesidades y los problemas de investigación que plantea el desarrollo social, económico, cultural y político del país, los educandos y sus características escolares, psicosociales, económicas, culturales, profesionales y laborales; las informaciones, estadísticas, documentos, datos y conocimientos indispensables sobre los cuales se realiza la función de transformación del sistema.

Figura 3: Sistema de educación nacional



Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez, 1993.

En la figura 2 se aprecia que los diferentes niveles educativos representan los subsistemas en el SEN, a continuación se explican la entrada y salida en este sistema.

Entrada:

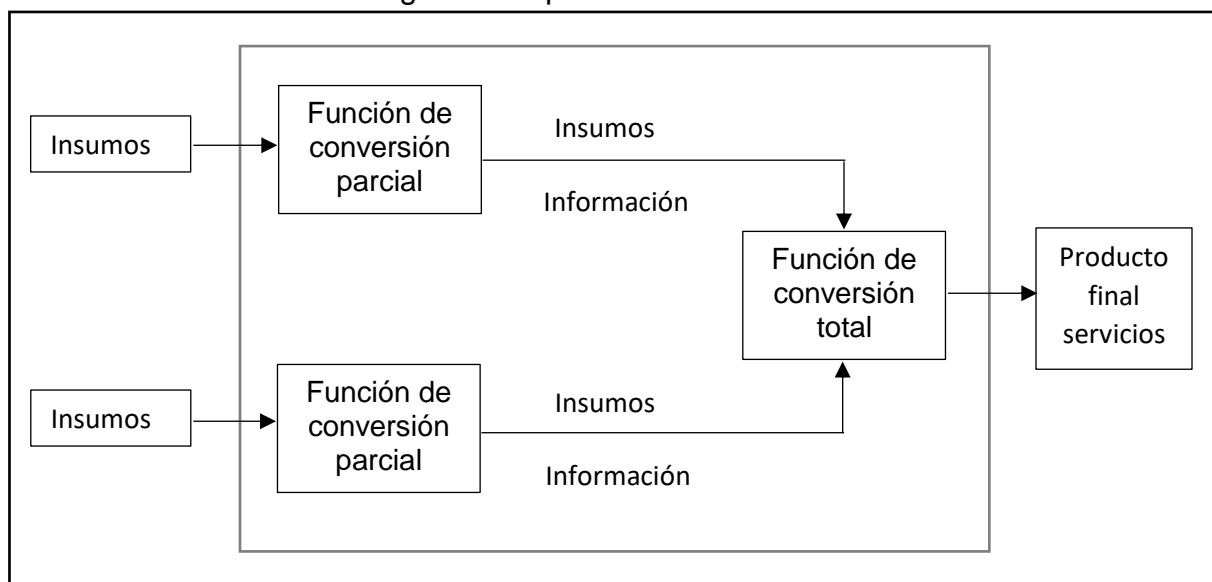
- Demandas sociales, económicas y culturales.
- Necesidades y problemas de investigación.
- Educandos y sus características.
- Informaciones.

Son recursos (los objetos que se consumen o median en el proceso de transformación de los insumos en productos) del sistema: los profesores, investigadores, administradores; trabajadores, empleados, materiales, muebles e inmuebles, aparatos y equipo, presupuestos, libros y publicaciones; sistemas de procedimientos administrativos; técnicas y tecnológicas de enseñanza aprendizaje de investigación, de comunicación y de gestión.

Es el “proceso de conversión o transformación” (la ordenación temporal secuencial de las funciones, acciones, actividades y operaciones que integradas permiten la transformación de determinados insumos en salidas o productos). La transformación de insumos en productos corresponde a un determinado proceso productivo.

Al igual que los sistemas, los procesos pueden desagregarse en subprocesos, o integrarse a procesos más generales.

Figura 4: El proceso de conversión



Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez, 1993.

Cada función de conversión parcial representará un subsistema (preescolar, primaria, secundaria, etc.), el proceso se desarrolla con procedimientos establecidos para realizar transformaciones parciales mediante la acción de los elementos del sistema.

Las salidas o productos (equivale a la exportación que el sistema hace al medio de insumos transformados) del sistema son el personal calificado, los nuevos conocimientos, las tecnologías, los datos, proyectos y prototipos generados, los servicios de asistencia, los servicios de divulgación e información y de difusión cultural.

En el modelo anterior, los resultados de la operación del sistema de educación, están previstos en planes y programas de trabajo y producción.

Salida:

- Personal calificado
- Nuevos conocimientos
- Tecnologías
- Servicios de asistencia
- Servicios de divulgación e información
- Servicios de difusión cultural.

Los resultados de los programas se prevén en la forma de metas (cuantitativas y cualitativas) derivadas de los objetos del sistema, el cumplimiento de cada meta se considera como una contribución al logro de algún objetivo.

La medición de la capacidad del sistema para alcanzar los objetivos propuestos es uno de los datos más significativos para su estudio y planeación.

La evolución de la eficacia del sistema se lleva a cabo mediante el análisis y comparación entre los objetivos fijados y los resultados obtenidos, de tal modo que el subsistema de docencia es más eficaz conforme los resultados obtenidos se aproximan a los objetivos propuestos.

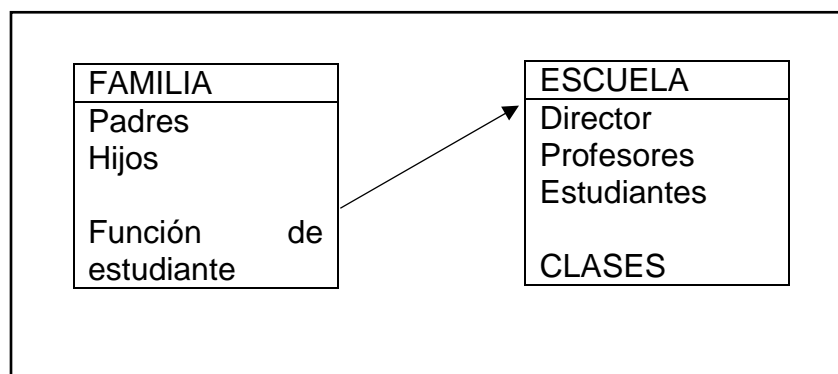
2.3 El medio ambiente social

El flujo del medio ambiente ha sido el aspecto más descuidado de la teoría y práctica tradicionales de la administración, el medio ambiente social prescribe y enseña lo que el individuo debe aprender y aceptar; determina en gran medida: el lenguaje, las costumbres, hábitos, actitudes y lo más importante: los valores de los miembros de la sociedad.

Se entienden por valores las convicciones arraigadas profundamente que los miembros de un grupo, organismo social o sociedad consideran desables; los valores dictan la manera en la que la gente interpreta o percibe los estímulos, ya que de ese modo influyen en su conducta.

Aplicado al ámbito de la educación, en la siguiente figura se muestra un ejemplo de medio ambiente social (*Ibidem*, p. 97-103).

Figura 5: El medio ambiente social



Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez, 1993.

2.4 Estructura del Sistema Educativo Nacional

El SEN al inicio del ciclo escolar 2014-2015 atendía a 36,060,653 alumnos en educación básica, media superior, superior y en capacitación para el trabajo, en un total de 257,334 escuelas y planteles, con 1,905,722 docentes. En relación con los alumnos, 72% se matriculó en básica, 13.3% en media superior y 9.7% en superior.

En lo que se refiere a los centros educativos, en educación básica representan 88.7%, en media superior, 6.3%, y en superior, 2.7%. La distribución de los docentes se presenta de manera diferente en cuanto al tipo educativo; al igual que los alumnos y las escuelas, el mayor porcentaje pertenece a la educación básica (63.6%). Sin embargo, en la educación media superior y superior las proporciones fueron de 15.1 y 19.1%, respectivamente.

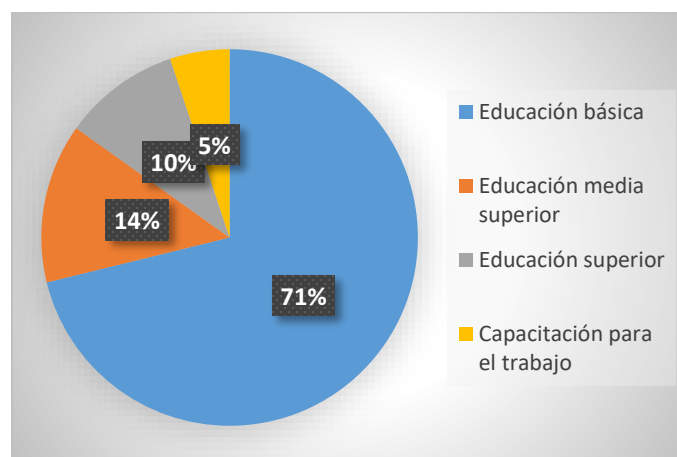
De acuerdo al censo realizado en 2015 por el Inegi, de los 119,530,753 habitantes de la República Mexicana, únicamente 36,392,832 conforma el Sistema Educativo Nacional, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2: Estadística del Sistema Educativo (República Mexicana)
Ciclo escolar 2015-2016

NIVEL / MODALIDAD ESCOLARIZADA	ALUMNOS			Docentes	Escuelas
	Total	Mujeres	Hombres		
TOTAL SISTEMA EDUCATIVO	36,392,832	18,155,112	18,237,720	2,066,073	257,825
PÚBLICO	31,537,619	15,662,395	15,875,224	1,612,007	214,663
PRIVADO	4,855,213	2,492,717	2,362,496	454,066	43,162
EDUCACIÓN BÁSICA	25,897,636	12,746,378	13,151,258	1,213,568	226,298
PÚBLICO	23,334,603	11,482,677	11,851,926	1,047,536	197,560
PRIVADO	2,563,033	1,263,701	1,299,332	166,032	28,738
EDUCACIÓN PREESCOLAR	4,811,966	2,381,004	2,430,962	230,781	89,409
GENERAL ^{1v}	4,237,107	2,095,479	2,141,628	194,058	60,951
INDÍGENA	412,830	205,405	207,425	18,818	9,804
CURSOS COMUNITARIOS	162,029	80,120	81,909	17,905	18,654
PÚBLICO	4,124,252	2,043,235	2,081,017	186,983	74,704
PRIVADO	687,714	337,769	349,945	43,798	14,705
EDUCACIÓN PRIMARIA	14,250,425	6,984,538	7,265,887	574,210	98,004
GENERAL	13,321,710	6,530,316	6,791,394	525,120	77,313
INDÍGENA	818,349	400,702	417,647	36,952	10,180
CURSOS COMUNITARIOS	110,366	53,520	56,846	12,138	10,511
PÚBLICO	12,969,982	6,356,806	6,613,176	514,141	89,070
PRIVADO	1,280,443	627,732	652,711	60,069	8,934
EDUCACIÓN SECUNDARIA	6,835,245	3,380,836	3,454,409	408,577	38,885
GENERAL ^{2v}	3,518,622	1,749,116	1,769,506	234,657	15,550
TELESECUNDARIA	1,447,296	702,405	744,891	72,901	18,624
TECNICA	1,869,327	929,315	940,012	101,019	4,711
PÚBLICO	6,240,369	3,082,636	3,157,733	346,412	33,786
PRIVADO	594,876	298,200	296,676	62,165	5,099

Fuente: Secretaría de Educación Pública, ciclo escolar 2015-2016.

Gráfico 2: Sistema Educativo Nacional (República Mexicana)



Fuente: Elaboración propia, a partir de la estadística del Sistema Educativo: SEP 2015-2016.

Tal como se muestra en el gráfico anterior, la mayoría de la población (71%) perteneciente al Sistema Educativo Nacional se encuentra cursando la educación básica, sin embargo, del total de habitantes de la República Mexicana únicamente, un 30.45% forma parte del SEN.

La educación básica se conforma de los niveles: preescolar, primaria y secundaria; a continuación se describen brevemente los lineamientos para cada nivel educativo de acuerdo al documento “La estructura del Sistema Educativo Nacional” emitido por la Secretaría de Educación Pública (SEP, www.sep.gob.mx, 2000), ya que este trabajo se encuentra enfocado en el nivel de educación básica.

La educación preescolar

La educación preescolar es obligatoria y la deben cursar los niños de cuatro y cinco años de edad. Se imparte generalmente en tres grados. El primero y el segundo grados (niños de tres y cuatro años) y el tercer grado (niños de cinco años).

La Ley General de Educación establece en su artículo 37 que el nivel preescolar, junto con el de primaria y el de secundaria, forma parte de la educación de tipo básico.

La educación preescolar general es un servicio que ofrecen la Secretaría de Educación Pública, los gobiernos de los estados y los particulares en los medios rural y urbano. La modalidad indígena es atendida por la SEP. Este servicio se proporciona a los niños de diversas etnias y es atendida por profesores que conocen las lenguas respectivas.

La educación preescolar debe ofrecer a los niños la oportunidad de desarrollar su creatividad, de afianzar su seguridad afectiva y la confianza en sus capacidades, estimular su curiosidad y efectuar el trabajo en grupo con propósitos deliberados. Asimismo, debe aprovechar el interés de los niños en la exploración de la palabra escrita y en actividades que fomenten el razonamiento matemático.

En el nivel preescolar, los niños adquieren la noción de que la escritura representa al lenguaje oral y comunica ideas sobre objetos, acciones y situaciones. El desarrollo de la capacidad de expresión oral es un recurso invaluable en todas las actividades humanas, además se relaciona con el aprendizaje de la lectura y la escritura, pues la capacidad de comunicación es integral.

La educación primaria

La educación primaria es obligatoria y la cursan los niños de entre 6 y hasta 14 años de edad; la duración de los estudios es de seis años, dividida en seis grados. La primaria se ofrece en tres servicios: general, indígena y cursos comunitarios. En cualquiera de sus modalidades, la educación primaria es previa e indispensable para cursar la educación secundaria.

De acuerdo con la Ley General de Educación, la SEP establece los planes y programas de estudio para la educación primaria; su observancia es de carácter nacional y general para todos los establecimientos escolares, públicos y privados.

Las asignaturas que se imparten en la primaria tienen como propósito organizar la enseñanza y el aprendizaje de contenidos básicos para que los niños:

- Desarrollen las habilidades intelectuales y los hábitos que les permitan aprender permanentemente y con independencia, así como actuar con eficacia e iniciativa en las cuestiones prácticas de la vida cotidiana, tales como la lectura y la escritura, la expresión oral, la búsqueda y selección de información, y la aplicación de las matemáticas a la realidad.
- Adquieran los conocimientos fundamentales para comprender los fenómenos naturales, en particular los que se relacionan con la preservación de la salud, con la protección del ambiente y con el uso racional de los recursos naturales, así como aquellos que proporcionan una visión organizada de la historia y la geografía de México.
- Se formen éticamente mediante el conocimiento de sus derechos y deberes, y la práctica de valores en su vida personal, en sus relaciones con los demás y como integrantes de la comunidad nacional.
- Desarrollen actitudes propicias para el aprecio y disfrute de las artes y del ejercicio físico y deportivo.

Los contenidos básicos son un medio fundamental para que los alumnos logren los objetivos de la formación integral. El término básico no significa la reunión de conocimientos mínimos o fragmentados, sino un conjunto de conocimientos y habilidades que permite adquirir, organizar y aplicar saberes de diverso orden y complejidad crecientes.

La escuela primaria debe asegurar en primer lugar el dominio de la lectura y la escritura, la formación matemática elemental y la destreza en la selección y el uso de la información. En la medida en que se cumplan con eficacia estas tareas, será posible atender otras funciones.

El plan de estudios de la educación primaria prevé un calendario anual de 200 días laborales, con una jornada de cuatro horas de clases al día. Las asignaturas que se imparten en primero y segundo grados son: español, matemáticas, conocimiento del medio (trabajo integrado de ciencias naturales, historia, geografía y educación

cívica), educación artística y educación física. De tercer a sexto grado se imparten: español, matemáticas, ciencias naturales, historia, geografía, educación cívica, educación artística y educación física.

Para garantizar que todos los estudiantes de educación primaria en México tengan acceso a los contenidos educativos establecidos por la autoridad competente, existen libros de texto gratuitos para las diversas materias de todos los grados.

Los criterios de promoción son:

La escala oficial de calificaciones es numérica del 5 al 10, siendo 6.0 la calificación mínima aprobatoria.

a) Para el primer grado:

Primero y segundo grados de primaria, son considerados como partes de un ciclo. Muchos alumnos que no aprenden a leer y escribir en primero, lo hacen sin mayores problemas en segundo. Por ello, el alumno que haya asistido regularmente a clases debe ser promovido a segundo, a menos que el maestro detecte problemas serios de aprendizaje. Se recomienda que al decidir reprobar a un alumno de primer grado de primaria se tomen en cuenta las opiniones del padre de familia o tutor y de las autoridades de la escuela.

b) Segundo a sexto grado:

Promovido: Cuando el alumno obtiene calificación final aprobatoria en español y matemáticas, y si además, su promedio general anual es mayor o igual a 6.0.

De igual forma, deberá promoverse al alumno que obtenga calificaciones finales menores que 6.0 en algunas de las asignaturas que no sean español ni matemáticas, y su promedio general anual sea de 6.0 o más.

No promovido: El alumno no será promovido si reprueba español o matemáticas, o si aprueba esas dos asignaturas, pero su promedio general anual es menor de 6.0

Los documentos oficiales que se utilizan para dar validez al proceso de certificación son los siguientes: 1. Certificado de terminación de estudios, 2. Resolución de revalidación de estudios (únicamente para sexto grado), 3. Certificado de estudios, 4. Boleta de evaluación de sexto grado y 5. Relación de folios de certificados de terminación de estudios.

Los establecimientos educativos, públicos y particulares, informan mensualmente al educando y a los padres de familia o tutores de las calificaciones parciales y observaciones sobre el desempeño académico del alumno. La aprobación del grado escolar, la acreditación de los estudios y la regularización de los alumnos se lleva a cabo conforme a las disposiciones de la SEP (*Idem*).

La educación secundaria

La educación secundaria es obligatoria desde 1993 y se imparte en los siguientes servicios: general, para trabajadores, telesecundaria, técnica y para adultos. La secundaria se proporciona en tres años a quienes hayan concluido la educación primaria. Generalmente está dirigida a la población de 12 a 16 años de edad.

Las personas mayores de 16 años pueden estudiar en la secundaria para trabajadores o en la modalidad para adultos. Este nivel es propedéutico, es decir, necesario para iniciar estudios medios profesionales o medios superiores.

De acuerdo con las atribuciones que le confiere la ley, la SEP establece los planes y programas de estudio para la educación secundaria y su observancia es de carácter nacional y general para todos los establecimientos, públicos y privados.

El propósito esencial del plan de estudios de la secundaria es contribuir a elevar la calidad de la formación de los estudiantes que han terminado la educación primaria, mediante el fortalecimiento de los contenidos que respondan a las necesidades básicas de aprendizaje de la población joven del país y que sólo la escuela puede ofrecer.

Estos contenidos integran los conocimientos, las habilidades y los valores que permiten a los estudiantes continuar su aprendizaje con alto grado de independencia, dentro o fuera de la escuela; facilitan su incorporación productiva y flexible al mundo del trabajo; coadyuvan a la solución de las demandas prácticas de la vida cotidiana y estimulan la participación activa y reflexiva en las organizaciones sociales y en la vida política y cultural de la nación.

Las prioridades del plan de estudios de la secundaria de acuerdo a la Ley General de Educación son:

- Asegurar que los estudiantes profundicen y ejerciten su competencia para utilizar el español en forma oral y escrita; desarrollar las capacidades de expresar ideas y opiniones con precisión y claridad; entender, valorar y seleccionar material de lectura, en sus diferentes funciones informativas, prácticas y literarias. A las actividades relacionadas directamente con el lenguaje, se dedican cinco horas de clase a la semana y se promueve que las diversas competencias lingüísticas se practiquen sistemáticamente en las demás asignaturas.
- Ampliar y consolidar los conocimientos y habilidades matemáticas, las capacidades para aplicar la aritmética, el álgebra y la geometría en el planteamiento y la resolución de problemas de la actividad cotidiana, y para entender y organizar información cuantitativa. A la asignatura de matemáticas se destinan de manera específica cinco horas semanales y en las diversas asignaturas se propicia la aplicación de las formas de razonamiento y de los recursos de las matemáticas.

- Fortalecer la formación científica de los estudiantes y superar los problemas de aprendizaje que se presentan en este campo. En el primer año de la secundaria, existe un curso de introducción a la física y a la química, cuyo propósito es facilitar la transición del estudio por área que se realiza en la educación primaria al estudio por disciplinas en la secundaria. En el segundo y tercer grados, la física, la química y la biología se estudian por separado como asignaturas específicas. El enfoque de estos cursos es establecer una vinculación continua entre las ciencias y los fenómenos del entorno natural que tienen mayor importancia social y personal, como son la protección de los recursos naturales y del ambiente, la preservación de la salud y la comprensión de los procesos de cambio que caracterizan a la adolescencia.
- Profundizar y sistematizar la formación de los estudiantes en historia, geografía y civismo, con el objetivo de que adquieran elementos para entender los procesos de desarrollo de las culturas humanas; desarrollar en los educandos una visión general del mundo contemporáneo y de la interdependencia creciente entre sus partes; inducir su participación en relaciones sociales regidas por los valores de la legalidad, el respeto a los derechos, la responsabilidad personal y el aprecio y defensa de la soberanía nacional.
- El aprendizaje de una lengua extranjera (inglés o francés), en particular sus aspectos de uso más frecuentes en la comunicación.

El plan de estudios destina espacios a actividades que tienen un papel fundamental en la formación integral del estudiante: la expresión y apreciación artística, la educación física y la educación tecnológica.

La escala oficial de calificaciones es numérica del 5 al 10, siendo 6.0 la calificación mínima aprobatoria.

Los documentos oficiales que se utilizan para dar validez al proceso de certificación son los siguientes:

1. Certificado de terminación de estudios, 2. Certificación de estudios, 3. Boleta de evaluación, 4. Relación de folios de certificados de terminación de estudios, 5. Resolución de equivalencia o revalidación de estudios y 6. Informe de calificaciones de estudios parciales.

El director del plantel es la primera autoridad en las escuelas, ya que es responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos. En las escuelas primarias que cuentan con un mínimo de cinco maestros, se integra un Consejo Técnico como órgano de carácter consultivo de la dirección del plantel, presidido por el director. En los planteles que incluyen más de 12 grupos, se elige un representante de los maestros por cada grado. El Consejo sesiona por lo menos una vez al mes y le corresponde analizar y hacer

recomendaciones respecto de los planes y programas de estudio; los métodos de enseñanza; la evaluación de los programas tendientes a la superación del servicio educativo; la capacitación del personal docente; la adquisición, elaboración y uso de auxiliares didácticos, y otras cuestiones de carácter educativo (SEP, Acuerdo 96, capítulo IV, artículo 14, 1982).

En las escuelas secundarias, al igual que en las primarias, existe un Consejo Técnico Escolar, como órgano de consulta y colaboración, cuya función es auxiliar al director en la planeación, el desarrollo y la evaluación de las actividades educativas y en la solución de los problemas del plantel. El Consejo está constituido por el director, quien lo preside, un secretario y un número variable de vocales (el o los subdirectores, un jefe por cada una de las asignaturas del plan de estudios, un orientador educativo y los presidentes de la sociedad de alumnos, de la cooperativa escolar, y de la asociación de padres de familia). Además, en cada escuela se constituyen academias locales por cada especialidad o área de trabajo, para tratar exclusivamente los asuntos de carácter técnico-pedagógico. Las academias están integradas por la totalidad del personal de una especialidad o área de trabajo.

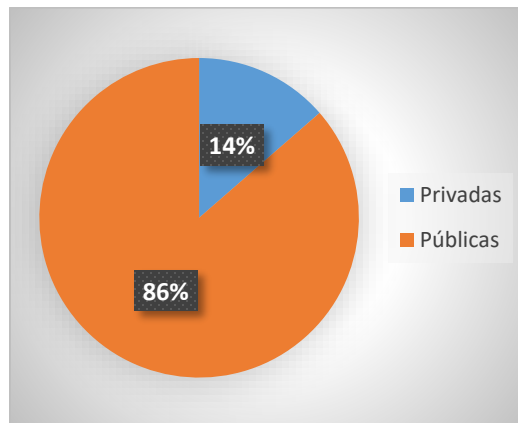
En las zonas escolares, los supervisores e inspectores, cumplen funciones de vigilancia de carácter técnico-pedagógica y administrativa, así como de enlace entre las autoridades educativas y las escolares. Los supervisores deben conocer las necesidades educativas de la comunidad, organizar y promover el trabajo de la escuela en sus diferentes aspectos y vincular los lineamientos de la política educativa nacional con las realizaciones concretas de cada plantel.

En el ejercicio de sus atribuciones normativas y de integración de la educación nacional, la SEP celebra reuniones periódicas -nacionales y regionales- entre las autoridades educativas de los estados y la Federación, con el objeto de articular las acciones y los programas, difundir la normativa que emite la SEP, así como proporcionar asesorías y apoyos que mejoren el desarrollo de los programas y recabar la información que sustenta la toma de decisiones de la propia SEP.

2.5 La educación en el estado de México

De acuerdo al censo de escuelas, maestros y alumnos de educación básica y especial elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) del 26 de septiembre al 13 de diciembre de 2013, en México existe un total de 207,682 planteles de educación básica y especial, a los que asisten más de 25 millones de alumnos y en los que laboran más de 2 millones de trabajadores, entre profesores y personal administrativo.

Gráfico 3: Escuelas de educación básica en el Sistema Educativo Nacional



* Sin considerar el 71% de Oaxaca y Michoacán y el 41% en Chiapas

Fuente: Elaboración propia a partir del censo de escuelas, maestros y alumnos de educación básica y especial.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) 2013.

En cuanto a los docentes frente a grupo 1,018,863 (82.6%) docentes atienden a 21,080,350 (89.5%) alumnos que asisten a las escuelas públicas. Mientras que en escuelas privadas 214,904 (17.4%) docentes atienden a 2,481,833 (10.5%) alumnos.

De acuerdo a la última versión del reporte del sistema de información y gestión educativa (SIGED) el Estado de México ocupa el primer lugar a nivel nacional por su número de habitantes.



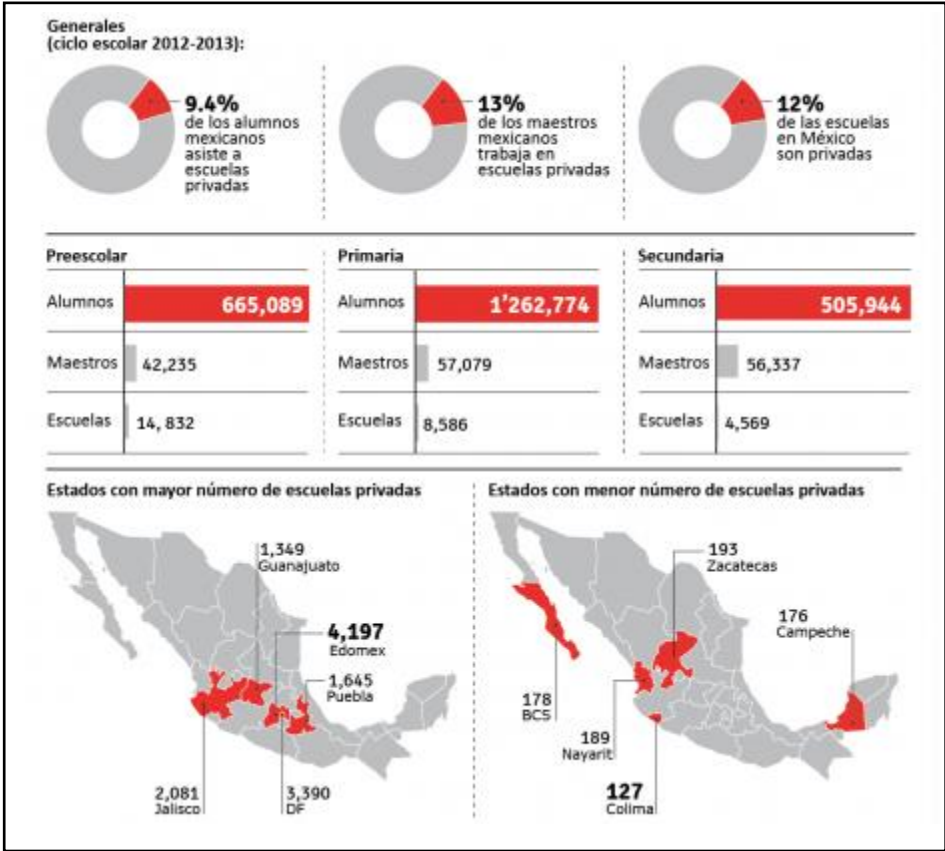
Referente a la información presentada por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) en su reporte “México cifras básicas por entidad federativa”,

durante el ciclo escolar 2012-2013 los alumnos de educación básica se estimó en más de 25 millones, de estos casi el 10% asiste a una institución privada.

El reporte señala que la educación preescolar es el nivel donde existe una mayor oferta privada: 16% de los preescolares acude a un colegio particular, posteriormente le sigue secundaria con más de 4,000 escuelas de paga en todo el país (12% del total de alumnos inscritos en ellas) y el nivel con menor cantidad de alumnos que acuden a instituciones particulares es primaria (únicamente un 8.7% del total de alumnos inscritos en escuelas particulares).

Por lo tanto cada vez un mayor número de estados amplían su número de colegios privados. El Estado de México encabeza la lista con más de 4,000 escuelas particulares, Ciudad de México con más de 3,000 y Jalisco con más de 2,000.

Figura 6: La educación privada en México



Fuente: Ediciones SM, con base en el reporte del INEE “México en cifras básicas por entidad federativa” ciclo escolar 2012-2013.

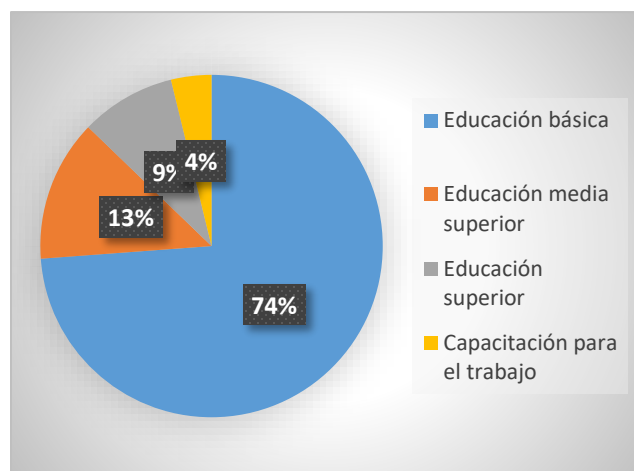
El estado de México es la entidad de la República Mexicana con mayor número de habitantes: 16,187,608, sin embargo de acuerdo a la estadística realizada por INEGI durante el ciclo escolar 2015-2016, arroja lo siguiente:

Tabla 3: Estadística del Sistema Educativo Nacional (estado de México)
Ciclo escolar 2015-2016

NIVEL / MODALIDAD ESCOLARIZADA	ALUMNOS			DOCENTES	ESCUELAS
	TOTAL	MUJERES	HOMBRES		
TOTAL SISTEMA EDUCATIVO	4,627,736	2,316,499	2,311,237	238,030	22,640
PÚBLICO	3,947,496	1,967,342	1,980,154	184,248	17,332
PRIVADO	680,240	349,157	331,083	53,782	5,516
EDUCACIÓN BÁSICA	3,416,281	1,686,215	1,730,066	139,752	19,650
PÚBLICO	3,063,020	1,511,726	1,551,294	117,730	15,410
PRIVADO	353,261	174,489	178,772	22,022	4,240
EDUCACIÓN PREESCOLAR	574,906	285,450	289,456	25,260	8,041
GENERAL ^{1/}	556,567	276,265	280,302	24,069	7,064
INDÍGENA	12,356	6,213	6,143	527	285
CURSOS COMUNITARIOS	5,983	2,972	3,011	664	692
PÚBLICO	458,860	228,199	230,661	17,976	5,549
PRIVADO	116,046	57,251	58,795	7,284	2,492
EDUCACIÓN PRIMARIA	1,936,448	953,645	982,803	69,682	7,813
GENERAL	1,914,284	942,659	971,625	68,490	7,348
INDÍGENA	18,645	9,212	9,433	837	163
CURSOS COMUNITARIOS	3,519	1,774	1,745	355	302
PÚBLICO	1,767,753	871,172	896,581	61,414	6,639
PRIVADO	168,695	82,473	86,222	8,268	1,174
EDUCACIÓN SECUNDARIA	904,927	447,120	457,807	44,810	3,796
GENERAL ^{2/}	601,976	298,177	303,799	30,775	2,287
TELESECUNDARIA	105,974	49,996	55,978	5,206	1,041
TÉCNICA	196,977	98,947	98,030	8,829	468
PÚBLICO	836,407	412,355	424,052	38,340	3,222
PRIVADO	68,520	34,765	33,755	6,470	574

Fuente: Secretaría de Educación Pública, ciclo escolar 2015-2016.

Gráfico 4: Sistema Educativo (Estado de México)



Fuente: Elaboración propia a partir de la estadística del Sistema Educativo: SEP 2015-2016.

De la entidad federativa con mayor número de habitantes de la República Mexicana, (estado de México) el 28.59% pertenece al Sistema Educativo y la mayoría (74%) se encuentran actualmente cursando la educación básica; no obstante los que tienen acceso a una educación privada sólo son el 15%.

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, uno de los ejes principales para el Programa Nacional de Desarrollo Social es la cobertura y retención; sin embargo es preocupante ver que sólo un poco más del 30% de la población mexicana tiene acceso a la educación y dicho porcentaje se ve muy reducido cuando hablamos de educación privada, tema que se abordará en capítulos posteriores.

Capítulo 3: Marco legal de las instituciones educativas privadas

3.1 La Constitución Política

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 3° refiere:

ARTÍCULO 3. Toda persona tiene derecho a recibir educación. El Estado - federación, estados, Ciudad de México y municipios-, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; esta y la media superior serán obligatorias.

(Reformado mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de enero de 2016).

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

(Reformado mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de junio de 2011).

El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos.

- I. Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa;
- II. El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

Además:

- a) Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;
- b) Será nacional, en cuanto –sin hostilidades ni exclusivismos- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento

de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura;

- c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, a fin de fortalecer el aprecio y respeto por la diversidad cultural, la dignidad de la persona, la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos, y
- d) Será de calidad, con base en el mejoramiento constante y el máximo logro académico de los educandos.

(Adicionado mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de febrero de 2013).

Se adiciona en el artículo 3° que además de ser un derecho la educación básica, esta debe ser de “calidad”, entendiéndose por calidad que se cuenten con los materiales, métodos educativos, que exista una infraestructura educativa y que además los docentes y directivos garanticen el logro de los aprendizajes de los educandos.

3.2 La Ley General de Educación

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993.

Capítulo I.

Disposiciones generales

Artículo 1. Esta ley regula la educación que imparten el Estado- Federación, entidades federativas y municipios-, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Es de observancia general en toda la República y las disposiciones que contiene son de orden público e interés social.

Artículo 2. Todo individuo tiene derecho a recibir educación de calidad y, por lo tanto, todos los habitantes del país tienen las mismas oportunidades de acceso al sistema educativo nacional, con solo satisfacer los requisitos que establezcan las disposiciones generales aplicables.

La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar a mujeres y a hombres, de manera que tengan sentido de solidaridad social.

En el Sistema Educativo Nacional deberá asegurarse la participación activa de todos los involucrados en el proceso educativo, con sentido de responsabilidad social, privilegiando la participación de los educandos, padres de familia y docentes, para alcanzar los fines a que se refiere el artículo 7°.

Artículo 3. El Estado está obligado a prestar servicios educativos de calidad que garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos, para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, primaria, la secundaria y la media superior. Estos servicios se prestarán en el marco del federalismo y la concurrencia previstos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y conforme a la distribución de la función social educativa establecida en la presente ley.

Artículo 7. La educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios tendrá, además de los fines establecidos en el segundo párrafo del artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los siguientes:

- I. Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plena y responsablemente sus capacidades humanas;
- II. Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos;
- III. Fortalecer la conciencia de la nacionalidad y de la soberanía, el aprecio por la historia, los símbolos patrios y las instituciones nacionales, así como la valoración de las tradiciones y particularidades culturales de las diversas regiones del país.
- IV. Promover mediante la enseñanza el conocimiento de la pluralidad lingüística de la Nación y el respeto a los derechos lingüísticos de los pueblos indígenas.
- V. Infundir el conocimiento y la práctica de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones al mejoramiento de la sociedad;
- VI. Promover el valor de la justicia, de la observancia de la Ley y de la igualdad de los individuos ante ésta, propiciar la cultura de la legalidad, de la paz y la no violencia en cualquier tipo de sus manifestaciones, así como el conocimiento de los Derechos Humanos y el respeto a los mismos;
- VII. Fomentar actitudes que estimulen la investigación y la innovación científicas y tecnológicas.

De acuerdo con el artículo 12 de la Ley General de Educación (LGE), entre otras funciones corresponde de manera exclusiva a la autoridad ejecutiva federal:

- Determinar para toda la República los planes y programas de estudio para la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica. Para este efecto, se considera la opinión de las autoridades educativas locales y de los diversos sectores sociales involucrados en la educación.

- Establecer el calendario escolar aplicable en toda la República para cada ciclo lectivo de la educación primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica.
- Elaborar y mantener actualizados los libros de texto gratuitos, mediante procedimientos que permitan la participación de los diversos sectores sociales involucrados en la educación. Cabe mencionar que desde hace más de 30 años, se elaboran y distribuyen gratuitamente estos materiales a todos los niños del país que cursan del primero al sexto grado de la educación primaria.
- Autorizar el uso de libros de texto complementarios para la educación primaria (los de historia y geografía estatales) y los de la secundaria.
- Llevar un registro nacional de las instituciones que integran el Sistema Educativo Nacional.
- Realizar la planeación y la programación globales del Sistema Educativo Nacional, evaluarlo y fijar los lineamientos generales de la evaluación que las autoridades educativas locales quieran realizar.

Nuevamente la Ley General de Educación hace hincapié en brindar una educación de calidad a la que tienen las niñas y los niños mexicanos.

Se han descrito brevemente los fundamentos legales que sustentan a las Instituciones educativas públicas y privadas de la República Mexicana; no obstante las escuelas particulares se rigen bajo la siguiente normatividad:

Las instituciones educativas, los actos que realizan, las relaciones jurídicas de las que son parte, se encuentran reguladas por la suma total de las normas jurídicas que constituyen el orden jurídico mexicano.

La Ley General de Educación (LGE) y las reformas al artículo tercero constitucional son la base para el Programa Sectorial de Educación (PSE) 2013-2018, fundamentado en “Educación de Calidad”, dicho programa pretende alcanzar seis objetivos:

1. Asegurar la calidad de los aprendizajes en educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población.
2. Fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior y de la formación para el trabajo, a fin de que contribuyan al desarrollo de México.
3. Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa.
4. Fortalecer la práctica de las actividades físicas y deportivas como un componente de la educación integral.
5. Promover y difundir el arte y la cultura como recursos formativos privilegiados para impulsar la educación integral.
6. Impulsar la educación científica y tecnológica como elemento indispensable para la transformación de México en una sociedad del conocimiento.

3.3 Los servicios educativos

Educación implica dirigir, encaminar; su propósito es la formación integral del individuo, el desarrollo armónico de todas sus facultades. En el caso de México se encuentra consagrada como un derecho fundamental; pero constituye también una obligación en sus niveles preescolar, primaria y secundaria.

Al lado del servicio público educativo, los particulares pueden prestar “servicios privados”, que comprenden aquellas actividades que no son objeto de autorización o de reconocimiento de validez oficial y cuya reglamentación, en lo que corresponde al servicio educativo se reduce a la obligación de mencionar en su documentación y publicidad tal situación (Domínguez, J. & Reséndiz, C., 2016).

3.4 Las instituciones educativas

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley General de Educación conceden a los particulares para impartir educación en todos sus tipos y modalidades permite afirmar que, para recibir autorización o el reconocimiento de validez oficial de estudios, no se requiere contar con una forma jurídica determinada (tanto las personas físicas, como las personas morales constituidas bajo cualquier modalidad pueden recibir tal autorización o reconocimiento de validez oficial).

Sin embargo, la LGE al referirse a la prestación del servicio por los particulares hace referencia a las instituciones educativas y la idea de instituciones sugiere la de una entidad jurídica colectiva, es decir, de una forma o estructura de organización social de carácter colectivo cuyos fines adquieren permanencia. Por lo tanto, es conveniente aludir a las formas asociativas como las adecuadas para la prestación del servicio.

De las tres formas básicas de asociación que nuestros ordenamientos regulan – Asociación Civil, Sociedad Civil y las Sociedades Mercantiles-, es la primera la que aparece como forma natural de organización para la prestación de servicios educativos.

Toda forma asociativa implica la reunión de dos o más personas que combinan sus bienes y esfuerzos para la realización de un fin común que, siendo lícito, no sea enteramente transitorio. El cumplimiento de los requisitos que en cada caso dispone la ley permite la adquisición de la personalidad jurídica.

Por lo tanto, como lo señala el régimen jurídico fiscal 2016 para escuelas: Una institución educativa podrá asumir cualquier tipo asociativo, en cuanto la ley de la materia no hace condicionamiento alguno al respecto; sin embargo, la elección de la forma de organización resultará relevante para la determinación del régimen fiscal aplicable, pues únicamente una sociedad civil o una asociación civil estarán en

posibilidad de ser consideradas como Personas Morales con Fines No Lucrativos siempre que cuenten con la autorización o el reconocimiento de validez oficial para los estudios que impartan.

Una Sociedad Mercantil (constituida bajo cualquiera de los tipos societarios: Sociedad en Nombre Colectivo, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima, Sociedad en Comandita por Acciones) será siempre contribuyente, en razón de que su naturaleza mercantil está determinada por la forma de su constitución y no por los propósitos o actividades que constituyan su objeto social. Dicha mercantilidad, no le impide tener como objeto prestación de servicios educativos, pues dicha forma asociativa admite la realización de cualquier actividad lícita.

Una Sociedad Civil o una Asociación Civil⁴ cuyo objeto sea la prestación de servicios educativos, podrán tener o no el carácter de sujetos contribuyentes, dependiendo de si cuentan o no con la autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios y, además, de si son consideradas o no como instituciones autorizadas para recibir donativos deducibles.

3.5 La autorización para impartir educación

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 3º, fracción VI faculta a los particulares para impartir educación en todos sus tipos y modalidades; esta facultad, encuentra dos limitaciones fundamentales, cuando se trata de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal, ya que estos niveles tienen el carácter obligatorio y el propósito de formar educadores:

- a) La impartición de la educación debe sujetarse a los fines y criterios dispuestos por la ley, así como dar cumplimiento a los planes y programas que las autoridades educativas formulen.
- b) Obtener previamente la autorización expresa del poder público.

La LGE por su parte, dispone que la autorización será específica para cada plan de estudios (artículo 54) y tiene como efecto incorporar a la institución al sistema educativo nacional, es decir, que los estudios correspondientes tengan validez en toda la República (artículo 60).

⁴ La distinción de Sociedad Civil y Asociación Civil, consiste en que en la primera el propósito primordial que se persigue es el de obtener un beneficio económico para sus integrantes, en tanto que en la Asociación lo constituye cualquier otro objeto que necesite de la cooperación de varias personas a quienes no guíen intenciones lucrativas, sin importar que la sociedad realice actividades económicas, sino que lo que importa es que éstas no se traduzcan en un beneficio para sus integrantes (León, S. & González, H., 2012).

3.6 El reconocimiento de validez oficial de estudios

Para la obtención de las autorizaciones para impartir educación o el reconocimiento de validez oficial de estudios, se transcriben los preceptos de la LGE, que contienen los requisitos y las obligaciones a las que deben sujetarse las instituciones educativas:

Artículo 55. Las autorizaciones y los reconocimientos de validez oficial de estudios se otorgarán cuando los solicitantes cuenten:

- I. Con personal que acredite la preparación adecuada para impartir educación y, en su caso, satisfagan los demás requisitos a que se refiere el artículo 21.
- II. Con instalaciones que satisfagan las condiciones higiénicas, de seguridad y pedagógicas que la autoridad otorgante determine.
- III. Con planes y programas de estudio que la autoridad otorgante considere procedente, en el caso de educación distinta de la preescolar, primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica.

Artículo 57. Los particulares que impartan educación con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios deberán:

- a) Cumplir con lo dispuesto en el artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la presente Ley y demás disposiciones aplicables;
- b) Cumplir con los planes de estudio que las autoridades educativas competentes hayan determinado o considerado procedentes;
- c) Proporcionar un mínimo de becas en los términos de los lineamientos generales que la autoridad que otorgue las autorizaciones o reconocimientos haya determinado;
- d) Cumplir los requisitos previstos en el artículo 55, y
- e) Facilitar y colaborar en las actividades de evaluación, inspección y vigilancia que las autoridades competentes realicen u ordenen (*Idem*).

3.7 Los integrantes de las instituciones educativas

Una institución educativa es primordialmente una persona moral, pero para su constitución y operación se requiere el concurso de dos o más personas, que al ser legalmente constituida adquiere personalidad jurídica propia, una relación jurídica especial: socio, miembro, asociado o integrante de la propia persona moral.

Esta relación jurídica se desenvuelve en dos vertientes:

- a) La de carácter corporativo: El integrante adquiere el derecho de participar en las decisiones que atañen a la vida de la sociedad, de vigilar el cumplimiento

de sus fines y de integrar los órganos de dirección o administración de la misma.

- b) La de carácter económico: El integrante participará de las utilidades que la actividad de la persona moral genere, así como del derecho a ser reembolsado de las aportaciones que realice, en su caso, de llegar el momento de disolución de la sociedad.

Independientemente de la relación jurídica de socio, la institución puede establecer otras relaciones jurídicas:

- a) Si un socio es a la vez administrador único, podrá recibir ingresos por concepto de utilidades y por concepto de remuneración como administrador. En este caso, a pesar de que la ley fiscal asimile estas remuneraciones al salario, tal asimilación es sólo con fines fiscales, pero no da lugar a la realización de efectos laborales.
- b) Si un socio es a la vez trabajador, percibirá un salario, deberá ser afiliado al IMSS en su carácter de trabajador y tendrá todos los derechos de éstos.
- c) Si un socio es integrante del consejo directivo o de administración y simultáneamente presta servicios como trabajador, percibirá ingresos por los tres conceptos, dando lugar en cada caso a los efectos jurídicos relativos.

Se debe tener en cuenta que la administración o dirección de una persona moral constituye un órgano que debe ser integrado de acuerdo con lo dispuesto por los estatutos o la ley. Por lo tanto, sólo puede acreditarse el carácter de administrador, director o miembro del consejo a través de la designación formalmente hecha que conste en el acta respectiva (*Ibidem* p. 29-30).

3.8 Programa Escuelas de Calidad

El Programa Escuelas de Calidad (PEC) nace como una iniciativa de reforma de la gestión institucional y escolar, que busca superar diversos obstáculos para el logro educativo, tales como:

- El estrecho margen de la escuela para tomar decisiones.
- El desarrollo insuficiente de una cultura de planeación.
- La ausencia de evaluación externa de las escuelas.
- La ausencia de retroalimentación de información para mejorar su desempeño.
- Las condiciones poco propicias para el desarrollo de un liderazgo efectivo de los directores, supervisores y jefes de sector.
- La escasa vinculación entre los actores escolares.
- El ausentismo.
- El uso poco eficaz de los recursos disponibles en la escuela.

- La limitada participación social.
- La existencia de prácticas docentes rutinarias.
- Las deficiencias en infraestructura y equipamiento.

El Programa busca transformar el diseño de la política educativa, de una formulación central, que concentra todas las decisiones acerca de las prioridades, las estrategias, los recursos y su distribución, a un esquema que permita generar un modelo de gestión con enfoque estratégico desde la escuela hacia el sistema educativo, que involucre a las autoridades responsables de los tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal).

El PEC considera que si los maestros, directivos, alumnos y padres de familia forman una auténtica comunidad escolar, ésta tendrá la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia la mejora de la calidad del servicio educativo.

Como podemos observar la innovación más significativa del Sistema Educativo Nacional ha sido la reforma del 26 de febrero de 2016, donde se adiciona al artículo tercero constitucional que la educación obligatoria que imparta el Estado debe ser de calidad; este término ha generado polémica y con ello la reestructuración de organismos que componen este sistema como el INEE, todo ello con la finalidad de cumplir con este objetivo; no obstante se observa una relación entre evaluación y calidad.

Pareciera que esta reforma se centra principalmente en uno de los pilares de la educación: el docente, ya que se considera el responsable del proceso de enseñanza-aprendizaje y es quien promueve, coordina y facilita el proceso educativo; sin embargo también intervienen diversos agentes en este proceso de formación de alumnos: supervisores, directores, docentes, padres de familia.

A pesar de que la educación es un derecho para todos los mexicanos, es preocupante que no todos tienen acceso a la educación básica por diversos factores; por otra parte los centros educativos tienen bastantes carencias en infraestructura como en los servicios básicos, aunado a todo esto el entorno geográfico, familiar, social en el que se encuentra el alumno repercute indudablemente en su desempeño escolar.

No hay que perder de vista el objetivo principal de estas leyes y reglamentos: brindarles a los mexicanos una educación de calidad, ya que sólo así la educación les proporcionará un mejor escenario en el futuro a los ciudadanos.

Capítulo 4. Importancia de la calidad en las instituciones educativas privadas

4.1 Definición de calidad

La etimología de este término la encontramos en el vocablo latino "*qualitas -atis*", el diccionario de la Real Academia Española lo define como la "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie".

A través del tiempo la calidad ha sido definida por diversos autores, a continuación los principales exponentes de la calidad:

4.2 Principales exponentes de la calidad

Armand V. Feigenbaum

En 1949 se edita por primera vez en Estados Unidos un libro intitulado "Total Quality Control", en donde introduce por primera vez conceptos en la calidad que son considerados como el fundamento de la calidad total que actualmente conocemos. Feigenbaum es uno de los pioneros del movimiento hacia la calidad y productividad.

Fue el primero en afirmar que la calidad debe considerarse en todas las diferentes etapas del proceso y no sólo en la función de manufactura. Sostiene que la contribución de la función de manufactura considerada de manera aislada, no es suficiente para obtener productos de alta calidad, expresó lo siguiente:

"El principio fundamental del concepto de calidad total, así como su diferencia con otros conceptos, es que, para que sea de una efectividad genuina, el control debe iniciar por la identificación de los requerimientos de la calidad del cliente y termine solamente cuando el producto que llega a sus manos produzca un cliente satisfecho. El control de calidad total guía las acciones coordinadas de personas, máquinas e información, para alcanzar este objetivo. El primer principio que debe tomarse en cuenta es que la calidad es responsabilidad de todos".

Feigenbaum sostiene que el curso de los nuevos productos en una fábrica pasa por etapas similares a lo que él llama el ciclo industrial. Considera tres categorías de etapas:

- Control de nuevos diseños
- Control de materiales de insumo
- Control del producto o del proceso.

Definición de Control Total de la Calidad (CTC), es un conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del

desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posibles fabricación y servicio, a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico.

La totalidad implica tener o dar calidad a partir de todos los elementos de la organización, es decir, las especificaciones del producto son importantes, pero no son suficientes, ya que es indispensable el servicio que se ofrece dentro y fuera de la empresa hacia los clientes, esto es lo que le da el carácter de total y lo que propicia la satisfacción total del consumidor, que es el gran cambio en el concepto de calidad, anteriormente cuando se hablaba si un producto tenía o no calidad se verificaban sus dimensiones contra un plano y si cumplía con las normas se consideraba que tenía calidad; Feigenbaum al introducir el concepto de la satisfacción total provoca que ya no sea suficiente cumplir con las especificaciones de un producto hay que buscar la satisfacción total del cliente a fin de permanecer en el mercado.

Cuando este autor se refiere "al nivel más económico", está considerando a hacerlo bien a la primera vez, sin errores, sin retrabajos, hacer el trabajo solamente una vez y hacerlo bien, este es el compromiso (Valdés, 2014).

Feigenbaum señaló que la calidad comprende nueve apartados que él denominó "Nueve emes" y que son:

1. *Markets*: Mercados
2. *Money*: Dinero
3. *Management*: Administración
4. *Men*: Hombres
5. *Motivation*: Motivación
6. *Materials*: Materiales
7. *Machines*: Máquinas
8. *Modern Information Methods*: Métodos modernos de información
9. *Mounting Product Requeriments*: Crecientes requisitos de los productos.

La calidad no significa "mejor", sino lo mejor para el cliente en servicio y precio: "Un sistema eficaz para coordinar el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos de mejora de varios grupos en una organización, de tal forma que se optimice el costo de producción para permitir la completa satisfacción de los clientes" (Feigenbaum, 1993).

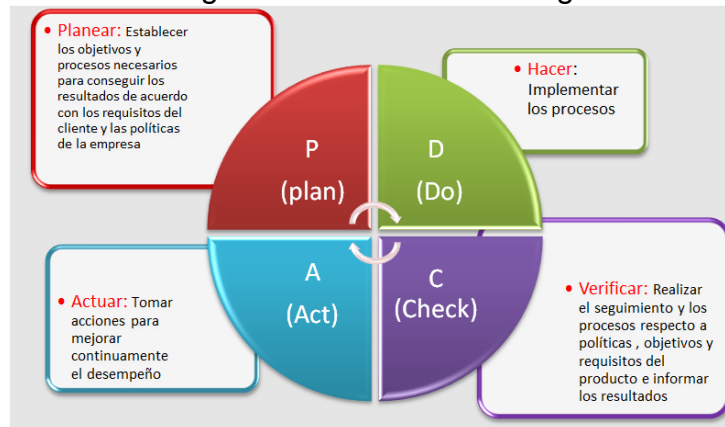
William Edward Deming

Deming nació el 14 de octubre de 1900, y recibe su doctorado en físico matemático por la Universidad de Wyoming en 1926, inicialmente su interés principal fue la aplicación de las técnicas estadísticas ya que se formó en el grupo de Walter Shewart, quién desarrollo los métodos del control estadístico de la calidad (SQC).

Fue Deming quien introdujo en Japón, después de la Segunda Guerra Mundial, los métodos del control estadístico de la calidad y que fundamentan el enfoque del control total de la calidad desarrollado por Kaoru Ishikawa.

Conceptualiza y desarrolla el círculo Deming para la mejora (figura 7), mismo que considera los elementos básicos del proceso administrativo, siempre consideró que el principal responsable del funcionamiento del programa para la calidad era la dirección de la organización, a través de técnicas administrativas.

Figura 7: Círculo de Deming



Fuente: Elaboración propia con base en Montaudon, (2004).

Este autor consideró que la responsabilidad de la dirección se centraba en dos áreas principales:

- a) Creación de un clima laboral favorable para las mejoras de calidad.

Destaca la importancia de lo que él llama motivación intrínseca (autoestima y responsabilidad individual por el trabajo realizado) en lugar de una motivación extrínseca (aceptación de recompensas materiales por el trabajo realizado).

- b) Énfasis en los trabajadores en lugar de estructuras rígidas.

Considera que la mayoría de los errores que se presentan en las organizaciones son causados o propiciados por la rigidez e imprecisión de la estructura organizacional más que por el personal mismo.

Su propuesta de catorce puntos son la base para la transformación, la adopción y la actuación de la administración se aplican tanto en las pequeñas como en las grandes organizaciones ya sean de servicios o dedicadas a la fabricación de bienes, estos se conocen como la filosofía Deming para la calidad, y son:

- 1) Crear constancia de finalidad para el mejoramiento de productos y servicios
- 2) Adoptar la nueva filosofía
- 3) Terminar la dependencia en la inspección
- 4) Considerar calidad, servicio y precio en productos que se compran y servicios que se contraen
- 5) Mejorar constantemente los sistemas de producción y de presentación de servicios
- 6) Instituir métodos modernos de adiestramiento en el trabajo
- 7) Instituir liderazgo en la supervisión
- 8) Eliminar el miedo
- 9) Romper las barreras entre áreas funcionales
- 10) Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral
- 11) Eliminar estándares de trabajo, trabajo a destajo y cuotas numéricas
- 12) Eliminar las barreras que estorban al operario
- 13) Instituir un programa intenso de educación y adiestramiento
- 14) Tomar medidas para lograr la transformación.

Los argumentos esenciales de Deming son:

- La calidad debe ser definida en términos de satisfacción del cliente
- La calidad es multidimensional. Virtualmente es imposible definir la calidad de un producto o servicio en términos de una sola característica o agente
- Definitivamente hay diferentes grados de calidad. Como la calidad está relacionada con la satisfacción del cliente, la calidad de un producto A es mayor que la de un producto B con respecto a un cliente específico, si A satisface las necesidades y expectativas de los clientes mejor que B (Montaudon, 2004).

Deming fue mucho más allá de los métodos estadísticos que propuso, su filosofía se basa en las raíces de los conceptos fundamentales del comportamiento humano, todas sus teorías parten de la importancia del ser humano parten de ese punto; este autor constantemente culpaba a la administración por la mayoría de los problemas de las empresas norteamericanas pero confiaba en la competencia del trabajador promedio y su deseo de trabajar duro y trabajar bien.

Joseph M. Juran

El pensamiento de Juran está enfocado a que las empresas consigan y mantengan el liderazgo en la calidad, definir los papeles de los altos directivos para conducir sus empresas hacia ese objetivo y disponer los medios que han de utilizar los directivos para ese liderazgo.

Juran basa su teoría acerca de la calidad a partir de las observaciones hechas a los japoneses y sus estrategias utilizadas, las cuales incluían:

- Ocupación de la alta dirección
- Formación para todas las funciones y en todos los niveles
- Mejora de la calidad a un ritmo continuo y revolucionario
- Participación de la mano de obra a través de los círculos de control de calidad.

Para Juran la calidad incluye ciertos elementos que conviene definir:

Producto: Salida de cualquier proceso el cual consiste en bienes y servicios, los primeros son cosas físicas y los servicios; trabajo realizado para otra persona. Incluido el software que es el programa de instrucciones para ordenadores o información general (planes, advertencias).

Cliente: Cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él. Los clientes externos son afectados por el producto pero no son miembros de la empresa que los produce; los clientes internos son afectados por el producto y son miembros de la empresa que los produce.

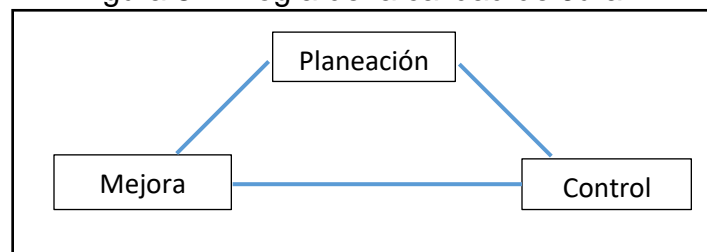
Satisfacción del producto: Es el resultado que se obtiene cuando las características del producto responden a las necesidades del cliente, generalmente, es sinónimo de satisfacción del cliente.

Deficiencia del producto: Es un fallo que tiene como consecuencia la insatisfacción con el producto; el mayor impacto lo ejercen sobre los costos, al rehacer el trabajo previo y responder a las reclamaciones del cliente.

Aportaciones

La gestión de la calidad se hace utilizando un proceso en tres actividades, determinado trilogía de Juran.

Figura 8. Trilogía de la calidad de Juran



Fuente: Elaboración propia a partir de: http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal7.pdf

a) Planificación de la calidad.

Esta es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes y que implica los siguientes pasos

- Determinar quiénes son los clientes
- Determinar las necesidades de los clientes
- Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes
- Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto
- Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas

Cualquier diagrama de entrada-salida consiste en tres elementos: la entrada, el proceso y la salida:

La entrada es el tema de nuestra planificación / replanificación – el producto y proceso existentes.

El proceso consiste en la construcción de un diagrama de flujo para descubrir sobre quién repercute el producto.

La salida es la lista de clientes resultante.

Obsérvese que los que realizan esta primera etapa desempeñan en realidad tres papeles:

Clientes: Reciben la entrada procedente de los proveedores.

Procesadores: Convierten las entradas en productos.

Proveedores: Suministran los productos a los clientes (Juran, 1990).

b) Control de calidad - Este proceso consta de los siguientes pasos:

- Evaluar el comportamiento real de la calidad
- Comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad
- Actuar sobre diferencias.

c) Mejora de la calidad - Es el medio para elevar la calidad consta de los siguientes pasos:

- Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad anualmente
- Identificar las necesidades concretas para mejorar los proyectos de mejora
- Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin

- Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos diagnostiquen las causas, fomenten el establecimiento de un remedio y establezcan los controles para mantenerlos beneficios.

La evaluación de las características del producto inicia preguntando a los clientes cómo evalúan ellos la calidad; y la tarea de los altos directivos, será garantizar que los manuales de la empresa y la información incluyan definiciones claras de la palabra calidad (*Valdés Op. Cit.*).

Kaoru Ishikawa

Obtiene su grado de química aplicada en la Universidad de Tokio en marzo de 1939, año en que se vincula a una empresa dedicada a la licuefacción del carbón, que era una de las prioridades nacionales por aquella época, y adquirió experiencia en los campos de diseño, construcción y operaciones de investigación, entre mayo de 1939 y mayo de 1941, estuvo comisionado como oficial técnico naval en el área de la pólvora. Los ocho años que paso en la industria y en la armada lo prepararon para dedicarse al control de calidad.

Los pasos que siguió y las razones que lo guiaron fueron las siguientes:

1. Los ingenieros que juzgan con base en sus datos experimentales tienen que conocer los métodos estadísticos de memoria. Creó un curso titulado " Cómo utilizar datos experimentales y lo hizo obligatorio para el primer semestre del último año en la Facultad de Ingeniería de Tokio.
2. El Japón no tiene abundancia de recursos naturales sino que debe importarlos, junto con los alimentos, del exterior. Por lo tanto, es necesario ampliar las exportaciones. La época de los productos baratos y de mala calidad para la exportación se ha acabado. El Japón tiene que esforzarse por manufacturar productos de alta calidad y bajo costo, Por esta razón, el control de calidad estadístico y el control de calidad requieren un máximo de cuidado.
3. Los ocho años que paso en el mundo no académico, después de graduarse, le enseñaron que la industria y la sociedad japonesas se comportaban de manera muy irracional. Empezó a creer que estudiando el control de calidad y aplicándolo correctamente, se podría corregir este comportamiento irracional de la industria y la sociedad. En otras palabras le pareció que la aplicación del CC podría lograr la revitalización de la industria y efectuar una revolución conceptual en la gerencia.

Círculos de Calidad (CC)

A comienzos de la década de los 50 los programas de capacitación para supervisores se llamaban ' Talleres de estudio de CC ', estas actividades se han difundido muy rápidamente.

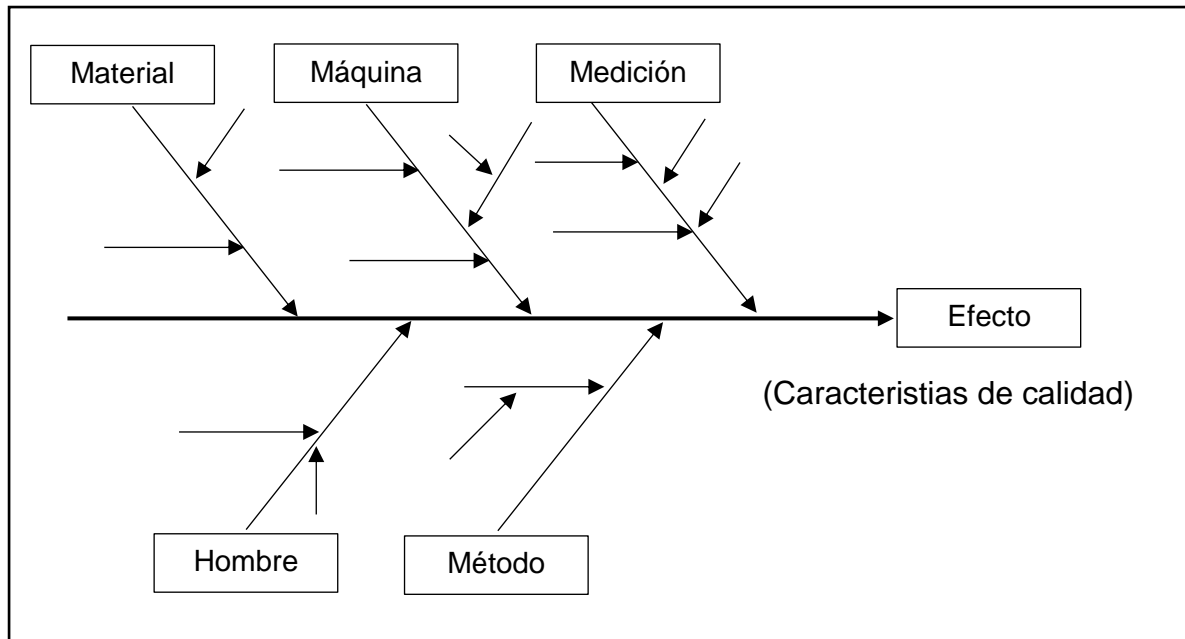
Ishikawa está considerando en el Japón como el principal precursor de la Administración de la Calidad Total. Se inspiró en los trabajos de Deming y Juran y, en menor grado de Feigenbaum. Es muy admirado por las siguientes contribuciones:

1. Círculos de Control de Calidad (CCC), fue el primero en introducir este concepto y ponerlo en práctica con éxito.
2. Desarrollo los diagramas de espinas pescado, de causa-efecto o de Ishikawa, que se usan actualmente en todo el mundo en las mejoras continuas, para representar los análisis de los efectos y sus posibles causas.

Técnicas de Ishikawa para el CC

- A. Técnicas estadísticas elementales:
 - Análisis de Pareto (los pocos vitales y los muchos triviales)
 - Diagramas de causas y efectos (no es una técnica estadística)
 - Estratificación
 - Lista de comprobación (bitácora)
 - Histograma
 - Diagrama de dispersión
 - Controles y gráficas de Shewart
- B. Método estadístico intermedio:
 - Análisis teórico y de muestreo
 - Diversos métodos de estimación estadística y comprobación de hipótesis
 - Métodos basados en pruebas sensoras
 - Métodos de diseño experimental
- C. Métodos estadísticos avanzados (con computadoras):
 - Diseño experimental avanzado
 - Análisis multivariados
 - Métodos de Investigación de operaciones.

Figura 9: Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia con base en (Ishikawa, 1985).

Ishikawa ha hecho comentarios de que el enfoque de Feigenbaum del Control de Calidad Total incluye muchas personas que no son especialistas y, por consiguiente, tienen limitaciones en cuanto a su contribución a la resolución de problemas. Sostiene que el control de calidad en toda la compañía, tiene que basarse en el uso generalizado de técnicas estadísticas. Clasifica las técnicas en tres categorías, Ishikawa piensa que el 90-95% de los problemas pueden resolverse usando técnicas estadísticas elementales, que no requieren conocimientos especializados.

Nacimiento de los Círculos de Calidad En la fabricación de productos de alta calidad con garantía plena de calidad no hay que olvidar el papel de los trabajadores. Los trabajadores son los que producen, y sin ellos y sus supervisores no lo hacen bien, el CC no podrá progresar.

En este sentido, la educación de los trabajadores en materia de CC es sumamente importante, si bien en los años 50 esa educación se consideraba prácticamente imposible.

No era difícil educar a los ingenieros y empleados directivos mediante seminarios y conferencias, pero resultaba imposible manejar al gran número de supervisores y dirigentes de grupo. Además éstos estaban dispersos por todo el país.

Se resolvió el problema utilizando los medios de comunicación masiva; en 1956 se empezó un curso de CC por correspondencia para supervisores, valiéndose de la

radiodifusora Japonesa de onda corta. En 1957, la radiodifusora Japonesa NHK empezó a difundir nuestros programas dentro de su programación educativa. El programa fue bien recibido por el público y se vendieron 110 000 ejemplares del texto, mucho más de lo previsto. Después de este éxito, en 1960 la JUSE publicó una monografía titulada “A text on Quality Control for the Foreman (A y B)”,

En aquella época se hizo hincapié en lo siguiente:

El voluntarismo. Los círculos han de crearse voluntariamente, no por órdenes de superiores. Comenzar las actividades de círculos con personas que deseen participar.

¿Qué es el Círculo de Calidad (CC)?

El CC es un grupo pequeño que desarrolla actividades de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller.

Este grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos sus miembros.

Las ideas básicas subyacentes en los círculos de control de calidad en toda empresa son las siguientes

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

Diagrama de causa-efecto

Este diagrama muestra una relación entre las características y los factores causales, por lo cual se ha denominado de causa-efecto. Es necesario entender el control de procesos, e incorporar dentro del proceso maneras de hacer mejores productos, fijar mejores metas y lograr efectos. Aunque los factores causales son muchos, los verdaderamente importantes no lo son (Valdés *Op. Cit.*).

El doctor Ishikawa concluyó que el movimiento de control de calidad en toda empresa no se dirige sólo a la calidad del producto, sino también a la calidad del servicio después de la venta, la calidad de la administración de la compañía, del ser humano, etc.

Philip B. Crosby

Crosby desempeñó las funciones de vicepresidente corporativo de calidad en ITT y es el fundador del colegio Crosby de Calidad, que ha impartido cursos seminarios para más de 15,000 directivos. Es también el autor de muchos libros, entre los que se puede citar "La Calidad es gratis: El arte de asegurarse de la calidad", que constituye un texto de aceptación universal. La idea esencial del movimiento de calidad de Crosby es la prevención. Sostiene que la calidad es gratis. Sus costos solo están relacionados con los diversos obstáculos que impiden que los operarios la tengan desde primera vez. El principal objetivo de las empresas al implantar un sistema de calidad total debe ser, de acuerdo con Crosby, cero defectos. Los niveles aceptables de calidad deben prohibirse, pues comprometen el objetivo de cero defectos.

Existen dos grandes problemas causantes de la mala calidad en la industria: los que se deben a la falta de conocimientos de los empleados y los que se originan en los descuidos y las faltas de atención. Los primeros pueden identificarse con gran facilidad, medirse y resolverse, pero los segundos requieren de un esfuerzo gerencial a largo plazo para modificar la cultura y las actitudes.

Para Crosby, el proceso de mejoramiento de calidad debe partir de un compromiso de la alta dirección, y de una filosofía en la que todos los miembros de la organización comprenden sus propósitos. Lograr calidad sólo es posible a través de un cambio de cultura de la empresa en donde se le concede al personal la oportunidad de vivir con dignidad, brindándole un trabajo significativo y un ingreso suficiente.

Crosby destaca que los círculos de calidad y las estadísticas, representan una mínima parte de la tarea encaminada a lograr la calidad. Las fases del cambio para lograr la calidad son: convicción de la dirección, compromiso de la alta gerencia y de todo el personal y conversión de la cultura organizacional. Por otra parte Crosby señala que "la empresa que desee evitar conflictos, eliminar el incumplimiento de los requisitos, ahorrar dinero, y mantener satisfechos a sus clientes debe vacunarse. Esta vacuna comprende tres estrategias administrativas que son:

- A) Determinación
- B) Educación
- C) Implantación

A) Determinación:

Surge cuando los miembros de un equipo de trabajo deciden que no están dispuestos a tolerar por más tiempo una situación inconveniente y reconocen que

sus propias acciones constituyen el único instrumento que permitirá cambiar las características de la organización. Toman conciencia de los cuatro principios absolutos, que son el fundamento conceptual del proceso de mejoramiento de la calidad.

1. La calidad implica cumplir con los requerimientos

Todo personal debe estar consciente de que deben hacer las cosas bien desde la primera vez, pero para que esto se lleve a cabo, los directivos tienen que establecer claramente los requisitos que deben de cumplir los empleados; suministrar los medios necesarios para que el personal cumpla con los requisitos, y dedicar todo su tiempo a estudiar y ayudar al personal.

2. La calidad proviene de la prevención (las enfermedades se previenen con vacunas)

Este principio señala que es más fácil y menos costoso prevenir las cosas que corregirlas. La prevención se basa en la comprensión del proceso, por lo tanto hay que observar el proceso y determinarlas posibles causas de error.

3. El estándar de calidad es cero defectos

Crosby creó el concepto de cero defectos, por que afirma que el personal debe saber precisamente lo que se espera de ellos. Por lo que no deben establecerse niveles de calidad o estándares de trabajo, sino más bien un estado ideal del trabajo. Cero defectos es hacer lo acordado en el momento acordado, es hacer bien las cosas desde la primera vez, es tomar en serio los requisitos. Los errores son ocasionados por dos causas: la falta de conocimientos y la falta de atención.

4. La medición de la calidad es el precio de la inconformidad

Aquí se menciona una forma de evaluar la calidad dentro de la empresa, costearo las actividades que se tengan que realizar por haber hecho las cosas mal (incumplimiento de requisitos). Desde Correcciones hasta reprocesos, el pago de garantías y reclamaciones e incluso la entrega de nuevos productos por defectuosos.

B) Educación

Una vez que en la empresa hay la determinación de conseguir la calidad de sus productos y terminar con sus problemas, se requiere de un programa de educación continuo para todo el personal. La educación tiene que ser un proceso cotidiano para que todos comprendan los cuatro principios absolutos, el proceso de mejoramiento de calidad, y lo que implica propiciar la calidad total dentro de la organización. Los cursos de capacitación se impartirán a los siguientes niveles:

Ejecutivos

Gerentes

Personal

De esta manera similar a las afirmaciones de Deming y Juran, Crosby piensa que el desempeño de las compañías es el reflejo de la actitud gerencial con respecto a la calidad. Para lograr grandes mejoras, la gerencia tiene que estar convencida de los siguientes pasos:

- a) Que tienen un problema de calidad y que esta debe usarse para operar con ventaja;
- b) Que tendrán que comprometerse a comprender y aplicar los cuatro principios absolutos de la administración de calidad;
- c) Que deben cambiar la manera de pensar y abandonar los criterios convencionales que causan los problemas.

Crosby sostiene que se requiere un tiempo largo para pasar de la convicción a la conversión pero que, tan pronto como empieza el proceso de transferencia, se inician las mejoras.

C) Implantación

Consiste en establecer el proceso de mejoramiento dentro de la organización en forma metódica, para lo cual Crosby propone catorce puntos.

1. Compromiso gerencial
2. Equipo de mejoras de calidad
3. Medición de la calidad
4. Costo de la evaluación de la calidad
5. Percepción de calidad
6. Acciones correctivas
7. Formación de un comité adecuado para el programa cero defectos
8. Entrenamiento de supervisores
9. Día de cero defectos
10. Establecimiento de las metas
11. Eliminación de las causas de errores
12. Reconocimientos
13. Consejos de calidad
14. Hacerlo nuevamente

Crosby señala que erróneamente se asume que la calidad indica bondad, lujo, brillantez o peso. La palabra calidad se usa para señalar el valor relativo de las cosas en frases tales como buena calidad, mala calidad y la afirmación moderna calidad de vida.

En palabras de Crosby, calidad de vida es un cliché porque cada persona asume que quien habla implica exactamente el significado que la persona que escucha le da. Es por lo anterior que sugiere que se defina la calidad como conformancia con los requisitos.

Crosby señala que es necesario definir la calidad, ya que de otra forma no se puede conocer lo que se está haciendo para administrarla y mejorarla. De alguna forma se debe saber cuáles son los requerimientos y traducirlos en características medibles de los productos y servicios (Montaudon *Op. Cit.*).

4.3 Historia de la calidad

Guy Laudoyer describe cómo evolucionó el concepto de calidad a la par de la teoría de la administración, sintetizado en el siguiente cuadro:

Tabla 4: Evolución del concepto de calidad

PERIODO		CONCEPTO DE CALIDAD
Pre-industrial	Artesano	El artesano integra todas las funciones de operación y administración. La calidad de la producción está dada en función del artesano mismo, de sus máquinas y herramientas y del emplazamiento de su tienda o taller.
Principios del siglo XX	Taylorismo	Producción en masa y distinción entre quienes conciben y quienes realizan. El concepto de calidad está circunscripto a las inspecciones que se realizan para detectar en fallas en productos terminados.
Entre 1930 y 1950	Producción bélica	Para evitar fabricar productos con defectos se controlan las variaciones que surgen en el proceso de producción mediante técnicas estadísticas.
Entre 1950 y 1970	Sistema de producción japonés	Para proveer una mejora continua, al control de calidad se añaden la búsqueda de las causas de las anomalías y las acciones apropiadas para su supresión.
Desde 1970	Centrado en el cliente	Se considera que toda la organización participa en la generación de la oferta y el concepto de calidad se extiende a las áreas de servicio.
Actualmente	Administración estratégica	Actualmente, la administración de la calidad es clave en el manejo de la empresa y, por lo tanto, requiere definiciones estratégicas.

Fuente: Elaboración propia con base en Bonino (2002).

Tradicionalmente se ha asociado a la calidad con el cumplimiento de las especificaciones del productor. Dentro de este enfoque, en principio significó inspección de todos los productos terminados; luego tomó connotaciones estadísticas, al desarrollarse la idea de que era posible garantizar el control del proceso y de los productos descubriendo la variación natural de la calidad mediante métodos estadísticos (Bonino, 2002).

En la actualidad, en cambio, se da prioridad al punto de vista del cliente. Hoy se asocia a la calidad con valor –el producto debe ser confiable y útil en relación con el precio pagado- y el concepto de control total de la calidad indica que toda la organización se moviliza para producir un producto de calidad.

El concepto actual de calidad

Hoy en día se entiende que un producto o servicio es de calidad cuando logra satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos del consumidor; los parámetros para la calidad surgen de los propios consumidores. Juran –citado por (Schroeder, 2011) - interpreta que en la actualidad el concepto de calidad implica adecuabilidad para el uso del producto, cualidad que debe ser exteriorizada a través de diferentes características que deberán ser definidas en cuatro dimensiones.

4.4 ¿Qué es calidad total en educación?

La calidad total⁵ en educación es un proceso que supone incidir en lo siguiente: cumplir y superar las expectativas del cliente, mejora continua, compartir responsabilidades con los empleados y reducir los desechos y la reelaboración (Schargel, 1997).

El aspecto más importante es cumplir y superar las expectativas del cliente, esto significa anticipar las necesidades futuras del consumidor, asumiendo riesgos y desarrollando productos y servicios que los consumidores nunca han pensado que iban a necesitar.

Para ello es indispensable conocer a mis clientes, entender sus necesidades; ya que en la medida que los conozco podré superar sus expectativas y por lo tanto brindarles un servicio de calidad.

La importancia de los clientes

En la actualidad el concepto de calidad es inseparable de la “satisfacción del cliente”: Guy Laudoyer, define la calidad como “la cualidad de ofrecer satisfacción a las necesidades de los clientes” y visualiza a la obtención de la calidad como un proceso que comienza por el conocimiento de las necesidades de los clientes... se

⁵ La Calidad Total es un paradigma o modelo de gestión que persigue centrar la estrategia de la empresa en dar al cliente lo que necesita y cuando lo necesita, con un precio competitivo y de la manera más eficiente posible. La Calidad Total se entiende como una estrategia que busca garantizar, a mediano y largo plazo la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización, optimizando su competitividad mediante la satisfacción de los clientes y la eficiencia económica de la empresa. Esto es posible gracias a la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo y de gestión (Ruiz, J. & López, C., 2004).

consigue a través de la puesta a disposición de productos y/o servicios para satisfacer estas necesidades y se prolonga hasta la asistencia y el servicio postventa.

Identificación del cliente

Debido a que todas las organizaciones deben lograr la satisfacción de sus clientes, es necesario detectar, conocer y comprender las diferentes necesidades y expectativas de los clientes; algo que posiblemente genere confusión es identificarlos; Udaondo Durán sugiere realizar los siguientes pasos:

- 1- Identificar las personas sobre las que repercuten nuestros bienes o servicios.
- 2- Identificar las más importantes.
- 3- Descubrir sus necesidades.

Para identificar a los clientes, Guy Laudoyer propone un método que las organizaciones pueden utilizar, este método consiste en que cada departamento o individuo responda las siguientes preguntas (Bonino *Op. Cit.*):

- ¿Quiénes son mis clientes?
- ¿Cuáles son las necesidades de mis clientes?
- ¿Mis clientes están satisfechos con mis productos?
- ¿Cómo mejorar y abaratar mi oferta?
- ¿Cuál es mi valor agregado?
- ¿Quiénes son mis proveedores?
- ¿Cuáles son mis necesidades?
- ¿Estoy satisfecho con las entregas de mis proveedores?
- ¿He definido bien mis necesidades a mis proveedores?

Al igual que las empresas los sistemas educativos están compuestos de proveedores, de clientes y de un producto final; en educación algunos de nuestros clientes internos son nuestros propios empleados, los alumnos y sus padres. Los clientes externos son las universidades, escuelas superiores, empresas y la comunidad en general, por lo que es importante que las escuelas trabajen con sus proveedores y sus clientes al mismo tiempo para obtener un producto que cumpla con las expectativas de los clientes.

Identificación de calidad en las instituciones educativas

Los identificadores de calidad de una institución educativa se refieren a los componentes que permiten valorar la medida en que dicha institución alcanza niveles de calidad en sus resultados; para ello se consideran en primer término, el producto educativo (incluye las metas logradas), la satisfacción de los estudiantes, satisfacción del personal que trabaja en el centro y el efecto de impacto de la educación alcanzada.

Toda institución educativa trata de conseguir que sus alumnos adquieran niveles educativos de calidad, aprovechando los recursos y procesos para la consecución de objetivos educativos. Algunos criterios para medir la calidad de las Instituciones en términos de calidad del producto son los siguientes:

1. Acomodación al cliente: a su grado de desarrollo (físico, intelectual, social y moral), a sus necesidades, intereses y expectativas.
2. Reconocimiento: Lo determina el grado de satisfacción de los mismos alumnos, padres de familia, el personal del centro y los que recibirán el impacto del producto educativo.
3. Permanencia o duración: El producto o sus efectos han de mostrar una duración, una permanencia en el ámbito social (ejemplo mantenimiento en el mercado).
4. Excelencia o perfección: Ha de responder en grado máximo a los fines o metas propuestas.
5. Bajo costo de producción: Obtener el mayor aprovechamiento posible con los recursos disponibles.
6. Disponibilidad o accesibilidad: El precio que ha de abonarse por el producto es tal que puede ser alcanzado por amplios sectores de la población.
7. Cantidad de producción: La mayor producción o expansión de un servicio puede ser considerada como un criterio de calidad.

Por lo tanto el producto educativo es complejo y multidimensional, ya que incide en los alumnos, en los profesores, en las familias de los alumnos y en el contexto sociológico debido a que el alumno alcanzará a través de la educación determinados valores, el profesor habrá de depurar su condición profesional a través del ejercicio de su profesión, el nivel de vida de la familia mejorará y el contexto acogerá el impacto de los efectos generados en el centro escolar (Gento, 1996).

4.5 Las instituciones educativas privadas

Una de las principales características de la educación privada es la heterogeneidad, algunos autores consideran que este tipo de educación no es buena o de calidad, sin embargo es muy notable que la diferencia entre una institución educativa pública y privada reside en que la primera carece de los medios para el desarrollo correcto de la misma y la educación privada solo una élite de la sociedad tiene acceso a ella, puesto que está determinada por el sector económico, que es el factor determinante en toda sociedad.

Podemos afirmar entonces que la educación privada es de carácter elitista como se mencionó anteriormente, debido a que ofrece un servicio a una clase social fundamental, es decir está diseñada para servir a los hijos de las clases dominantes, marcando así una diferencia entre la sociedad, utilizando mecanismos como el cobro de colegiaturas, para lo cual brindan servicios que sin duda son de buena calidad, implementando asignaturas complementarias como son idiomas, actividades artísticas, deportivas que buscan el desarrollo físico, social y grupal de los alumnos buscando así que todos aquellos egresados tengan las aptitudes y habilidades bien desarrolladas para el éxito laboral, tomando en cuenta el prestigio de la institución que los egresó.

Otra característica de este tipo de educación es que el costo de las colegiaturas se debe a que imparten más horas clase y no hay ausentismo entre los profesores, retienen a los jóvenes por más horas en las escuelas y proporcionan los fundamentos de una lengua extranjera, básicamente el inglés sin importar el nivel en el que se encuentren.

Para garantizar la calidad de la educación obligatoria brindada por particulares, las autoridades educativas evaluarán el desempeño derivadas de los procedimientos análogos a los determinados por los lineamientos emitidos por el INEE; por su parte, las autoridades educativas otorgarán la certificación correspondiente a los maestros que obtengan resultados satisfactorios y ofrecerán cursos de capacitación y programas de regularización a los que presenten insuficiencias, para lo cual las instituciones particulares otorgarán las facilidades necesarias a su personal docente (Guevara, G. & Backhoff, E., 2015).

Después de este bosquejo sobre la historia de la calidad, se aprecia que el término ha ido evolucionando a lo largo del tiempo; en nuestros días la calidad la determina el cliente, en el caso de las instituciones educativas y las reformas recientes al artículo tercero constitucional, se pretende lograr una educación de calidad; no obstante al tratarse de un servicio, resulta más complejo definir este concepto.

Las necesidades que cubren las instituciones públicas y privadas son diferentes, y por ende la concepción de calidad se percibe de manera distinta, ya que mientras

en las primeras el Estado se preocupa por brindar y dotar de recursos a estas instituciones para lograr el objetivo, en las segundas la inversión que realizan los padres de familia implica mayor exigencia en los resultados en el aprendizaje de sus hijos.

Calidad en la educación en su mayoría se asocia con competencias, destrezas, habilidades, conocimientos, evaluación entre otros. Sin embargo, se está dejando a un lado lo fundamental: los valores de los distintos agentes que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir tanto docentes como padres de familia, gobierno y alumnos juegan un papel fundamental, deben asumir el rol que les corresponde y comprometerse para lograr estos objetivos.

Capítulo 5. Propuesta del programa de calidad

Para la propuesta del programa de calidad, se analizó la organización “Colegio Gandhi”, ubicada en la zona oriente del Estado de México.

El municipio se ubica en la zona oriente del Estado de México, de acuerdo al informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social (SEDESOL, 2010) la población total del municipio en 2010 fue de 27,207 habitantes, lo cual representa el 0.2% de la población en el estado.

El grado promedio de escolaridad de la población de 15 años o más en el municipio era en 2010 de 8.6, frente al grado promedio de escolaridad de 9.1 en la entidad.

Con base en el Sistema de Consulta de Centros de Trabajo (CCT-SEDUC, 2016) el municipio se encuentra integrado por 12 escuelas preescolares (0.2% del total estatal), 14 primarias (0.2% del total) y 12 secundarias (0.4%). Además el municipio cuenta con cinco bachilleratos y dos escuelas de capacitación para el trabajo, tal como se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 5: Escuelas de educación preescolar en el municipio de Ozumba

PREESCOLAR					
No.	CCT	NOMBRE DEL CENTRO DE TRABAJO	SUBSISTEMA	TURNO	SOSTENIMIENTO
1	15PJN2964C	Colegio Gandhi	SEIEM	Matutino	Particular
2	15EJN0679O	Cristobal Colón	DGEB	Matutino	Estatal
3	15EJN0741A	Evolución Social	DGEB	Matutino	Estatal
4	15EJN0414G	Ignacio Zaragoza	DGEB	Matutino	Estatal
5	15PJN6862G	Jardín de niños Ponciano Rodríguez	DGEB	Matutino	Estatal
6	15EJN0740B	José Ma. Abasolo	DGEB	Matutino	Estatal
7	15EJN4136W	Juan Rulfo	DGEB	Matutino	Estatal
8	15DJN1463X	Justo Sierra O'Reilly	SEIEM	Matutino	Estatal
9	15EJN0413H	Manuel Gutiérrez Nájera	DGEB	Matutino	Estatal
10	15EJN0031A	Margarita Maza de Juárez	DGEB	Matutino	Estatal
11	15EJN0412I	Miguel Angel Asturias	DGEB	Matutino	Estatal
12	15EJN3647Q	Rosaura Zapata	DGEB	Matutino	Estatal

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Consulta de Centros de Trabajo.

Tabla 6: Escuelas de educación primaria en el municipio de Ozumba

PRIMARIA					
No.	CCT	NOMBRE DEL CENTRO DE TRABAJO	SUBSISTEMA	TURNO	SOSTENIMIENTO
1	15EPR0473M	Adolfo López Mateos	DGEB	Matutino	Estatal
2	15EPR1893C	Adolfo López Mateos	DGEB	Vespertino	Estatal
3	15EPR4279J	Carmen Serdán	DGEB	Matutino	Estatal
4	15PPR3588N	Colegio Gandhi	SEIEM	Matutino	Particular
5	15DPR0435K	Evolución Social	SEIEM	Tiempo Completo	Estatal
6	15EPR0374M	José Antonio Alzate	DGEB	Matutino	Estatal
7	15EPR1892D	José Antonio Alzate	DGEB	Vespertino	Estatal
8	15DPR0440W	Miguel Hidalgo	SEIEM	Matutino	Estatal
9	15DPR3077H	Miguel Hidalgo	SEIEM	Vespertino	Estatal
10	15EPR0376K	Miguel Hidalgo	DGEB	Tiempo Completo	Estatal
11	15DPR0442U	Narciso Mendoza	SEIEM	Matutino	Estatal
12	15EPR0375L	Rodolfo Sánchez García	DGEB	Matutino	Estatal
13	15PPR2208H	Sor Juana Inés de La Cruz	DGEB	Matutino	Particular
14	15EPR1585X	Vicente Guerrero	DGEB	Matutino	Estatal

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Consulta de Centros de Trabajo.

Tabla 7: Escuelas de educación secundaria en el municipio de Ozumba

SECUNDARIA					
No.	CCT	NOMBRE DEL CENTRO DE TRABAJO	SUBSISTEMA	TURNO	SOSTENIMIENTO
1	15PES1458Z	Colegio Alzate	SEIEM	Matutino	Particular
2	15PES1454D	Colegio Gandhi	SEIEM	Matutino	Particular
3	15EST0014M	E.S.T.I.C. No. 27 "Niños Héroes"	DGEB	Continuo	Estatal
4	15DTV0303S	Justo Sierra	SEIEM	Matutino	Estatal
5	15DTV0337I	Octavio Paz	SEIEM	Matutino	Estatal
6	15EES0225Y	Josefa Ortíz de Domínguez	DGEB	Matutino	Estatal
7	15EES0584K	Josefa Ortíz de Domínguez	DGEB	Vespertino	Estatal
8	15EES0908A	Juan Rulfo	DGEB	Matutino	Estatal
9	15EES1117X	Juan de la Barrera	DGEB	Matutino	Estatal
10	15ETV0110C	Constitución de 1917	DGEB	Matutino	Estatal
11	15ETV0240W	15 de septiembre	DGEB	Matutino	Estatal
12	15PES0935D	Sor Juana Inés de La Cruz	DGEB	Matutino	Particular

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Consulta de Centros de Trabajo.

Colegio Gandhi

Antecedentes:

Colegio Gandhi, fundado por la Sociedad Civil: Centro Educativo Mohadas Karambchand Mahatma Gandhi, S.C., en el año 2015, se encuentra ubicado en el municipio de Ozumba, Estado de México y su objetivo principal es ofrecer a la comunidad una opción educativa acorde a sus necesidades.

El Colegio sigue un plan de estudios basado en los programas que determina la Secretaría de Educación Pública; para que los alumnos inicien su formación en el preescolar (3-5 años), posteriormente ingresen a primaria (6-12 años) y finalmente a secundaria (12-15 años); concluyendo así su educación básica en éste centro escolar.

Además del programa de estudios básicos, ofrece clases de inglés y computación; próximamente se pretende que los alumnos tengan la oportunidad de certificarse en estas materias extra-curriculares, ya que a medida que transcurre el tiempo se observa que la educación es indispensable para el desarrollo económico y social de la región.

De acuerdo con el portal desarrollado por el Instituto Mexicano para la Competitividad A.C., el Colegio se ubica en la posición estatal número 164 de 6,748; esta valoración se da con base en los resultados de la Evaluación Nacional de Logros Académicos en Centros Escolares (ENLACE) y el Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA), ubicándose en el semáforo de los resultados en excelente y bien (Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C., 2016).

Para el desarrollo de la presente propuesta, se analizaron los elementos con los que contaba el Colegio, sin embargo, se reestructuró la misión, visión, objetivos que se enlistan a continuación:

Visión

Consolidarse como el Colegio líder de la región, brindando servicio de calidad y formando alumnos competitivos en educación básica para que continúen con sus estudios de educación media superior y superior y de este modo logren una transformación en la región oriente del Estado de México.

Misión:

Ofrecer servicio de educación básica (preescolar, primaria y secundaria) a las familias de Ozumba y poblaciones circunvecinas, permitiendo a los educandos desarrollar sus competencias y continuar con sus estudios de educación básica.

Propósito:

Otorgar al municipio de Ozumba y a las poblaciones circunvecinas una opción educativa de calidad, que permita a los alumnos desarrollarse personal y académicamente, guiándolos con los valores institucionales y poniendo énfasis en su formación desde preescolar hasta nivel secundaria.

Valores:

- Sabiduría, amor y humildad.
- Integridad, tolerancia, justicia.

Objetivos:

- Permitir que los alumnos tengan una formación de calidad y continúen con sus estudios de educación media superior.
- Brindar servicio de calidad en todos los aspectos.

Ética:

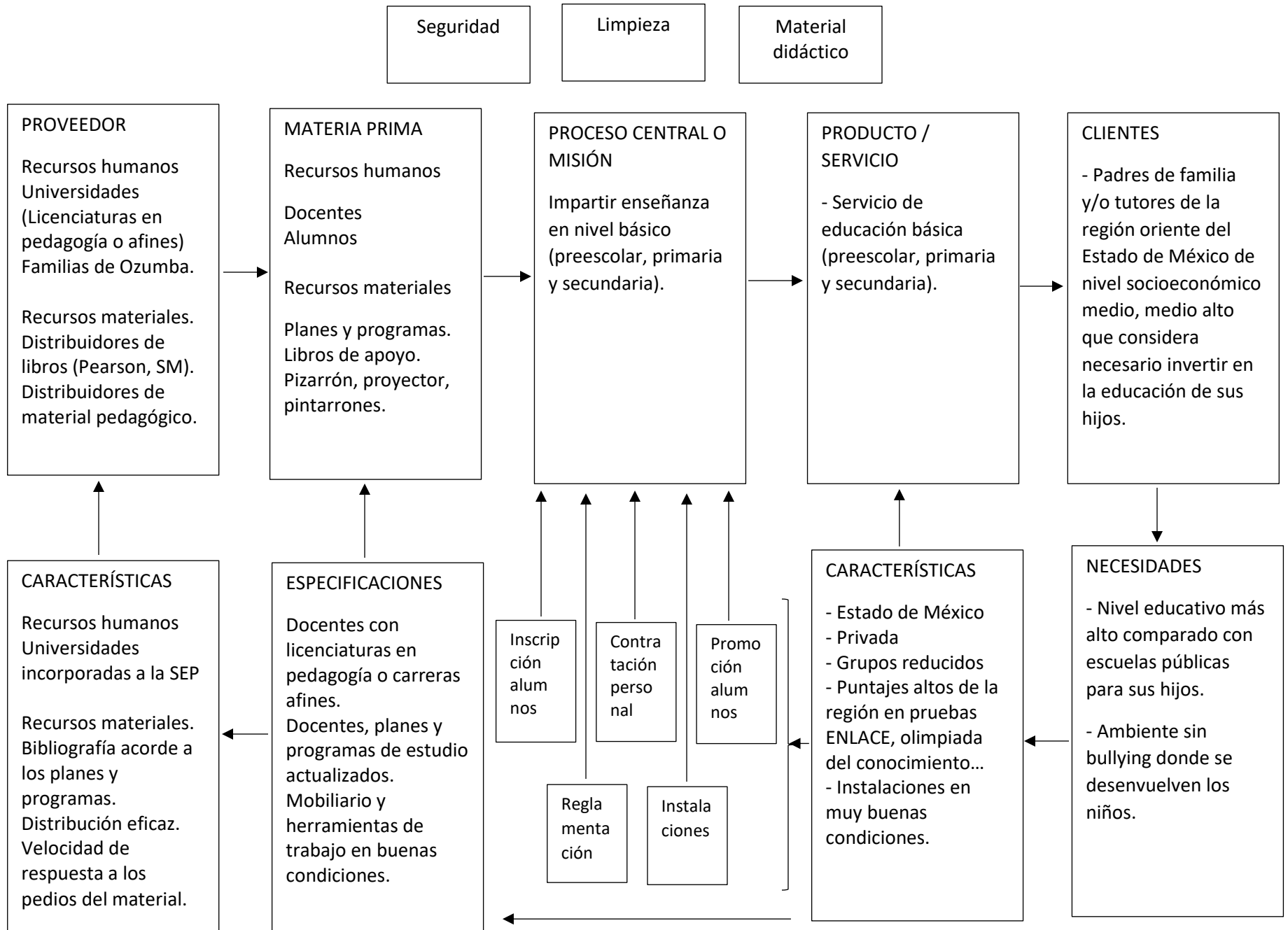
- Brindar servicio educativo sin discriminación.

- Actuar con profesionalismo y con marco ético ante situaciones contingentes.
- No anteponer los intereses personales ante los de la organización.

Estrategias:

- Capacitar al personal docente y administrativo para brindar un servicio de calidad.
- Creación de la dirección de calidad.
- Identificar el mercado potencial, delimitar el mercado meta e incursionar en nuevos mercados.

Figura 10: SISTEGRAMA "Colegio Gandhi"



Dentro del sistograma se identificaron los procesos clave y procesos de apoyo que contribuyen al proceso central o a la misión de la organización; en este caso, uno de los procesos clave es la inscripción de los alumnos; ya que está muy relacionado con la matrícula escolar.


Si el cliente está satisfecho y conforme con el servicio que recibe, inscribirá a su hijo el siguiente ciclo escolar y no solo eso: hay familias que tienen hijos de muy pocos años de diferencia, por lo que si está satisfecho con el servicio también inscribirá a sus otros hijos (clientes potenciales).

Por el contrario, si está inconforme con el servicio recibido optará por cambiar de opción educativa sacando a su hijo del Colegio en el momento que considere conveniente, sin importar si esto sucede en el transcurso del ciclo escolar.

Para premiar la lealtad de los clientes, durante el mes de febrero que son las preinscripciones se da a conocer una promoción que consiste en un descuento de hasta el 30% menos sobre el costo de la inscripción; esta promoción únicamente la aprovechan los padres de familia que están muy seguros de continuar en el Colegio, de este modo se da un pequeño incentivo para los clientes leales.

Una vez identificado un proceso clave, se procede a la realización de su procedimiento:

Tabla 8: Procedimiento Inscripción de alumnos

	¿Qué?	¿Quién?	¿Para qué?
Inicio			
Recibir documentación del alumno. 1	El responsable del alumno entrega documentación solicitada.	Padre de familia o tutor.	Tener un registro del alumno.
Verificar documentación del alumno. 2	Cotejar documentos originales y copias del alumno.	Secretaria escolar.	Asegurarse que la información es correcta, si está completa o los documentos faltantes.
Pago por concepto de inscripción.  3	Se realiza el pago en efectivo por concepto de inscripción.	Padre de familia o tutor.	El niño sea registrado formalmente como alumno del Colegio.
Llenar formato de inscripción. 4	Se llena el formato de inscripción.	Padre de familia o tutor.	Recopilar la información que requiere la SEP para realizar la inscripción en el sistema.
Entrega de información adicional a los padres de familia. 5	Se hace entrega de: calendario de pagos, listas de útiles, reglamento escolar.	Secretaria escolar.	El padre de familia tenga la información completa sobre las políticas, lineamientos y requisitos de permanencia en el Colegio.
Aclaración de dudas. 6	Se aclaran las dudas del padre de familia o tutor de algún aspecto del Colegio.	Secretaria escolar.	La información proporcionada sea lo más clara posible y el padre de familia tenga un panorama sobre el servicio educativo que recibirá su hijo.
Fin			

Simbología:



Actividad crítica

Se optó por describir el procedimiento: inscripción de alumnos, ya que es el principal indicador de la matrícula del Colegio, de tal manera que si se obtiene un incremento o decremento en la matrícula muy probablemente sea a causa de la evaluación de los clientes respecto al servicio que se les brinda.

El proceso clave es el pago por concepto de inscripción, ya que si el cliente no realiza el pago, su hijo no se encuentra inscrito formalmente en el Colegio; a pesar de que haya entregado documentación o cumplido con el resto de los requisitos de ingreso.

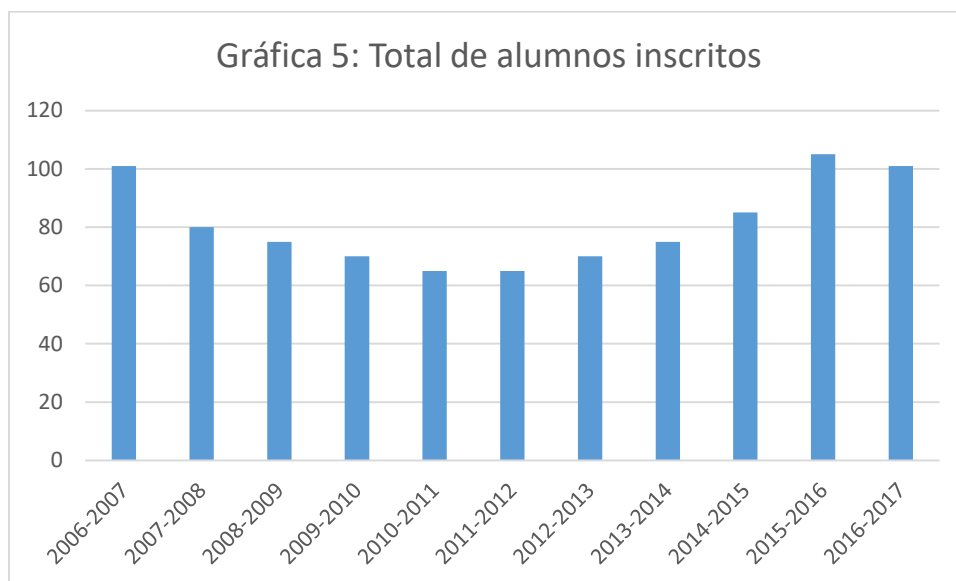
El indicador que mostrará el número de alumnos durante cada ciclo escolar es el siguiente:

Indicador que mide el total de alumnos en el ciclo escolar

$$\frac{\text{Número de alumnos a inicio de ciclo escolar}}{\text{Número alumnos al final del ciclo escolar}} \times 100$$

Dicho indicador se toma con base en los recibos que expide el Colegio por concepto de inscripción, información que proporciona el despacho contable para la realización de la contabilidad escolar.

Ciclo escolar	Total de alumnos
2006-2007	101
2007-2008	80
2008-2009	75
2009-2010	70
2010-2011	65
2011-2012	65
2012-2013	70
2013-2014	75
2014-2015	85
2015-2016	105
2016-2017	101



Se procede a graficar mediante una gráfica de barras que nos muestra la matrícula del Colegio desde el ciclo escolar 2006-2007 (año en que se inauguró) hasta el ciclo escolar reciente (2016-2017).

Debido a que los datos presentan cierta homogeneidad, se procede a calcular la media aritmética, la desviación media absoluta (dma) y los límites superior de aceptación e inferior de aceptación.

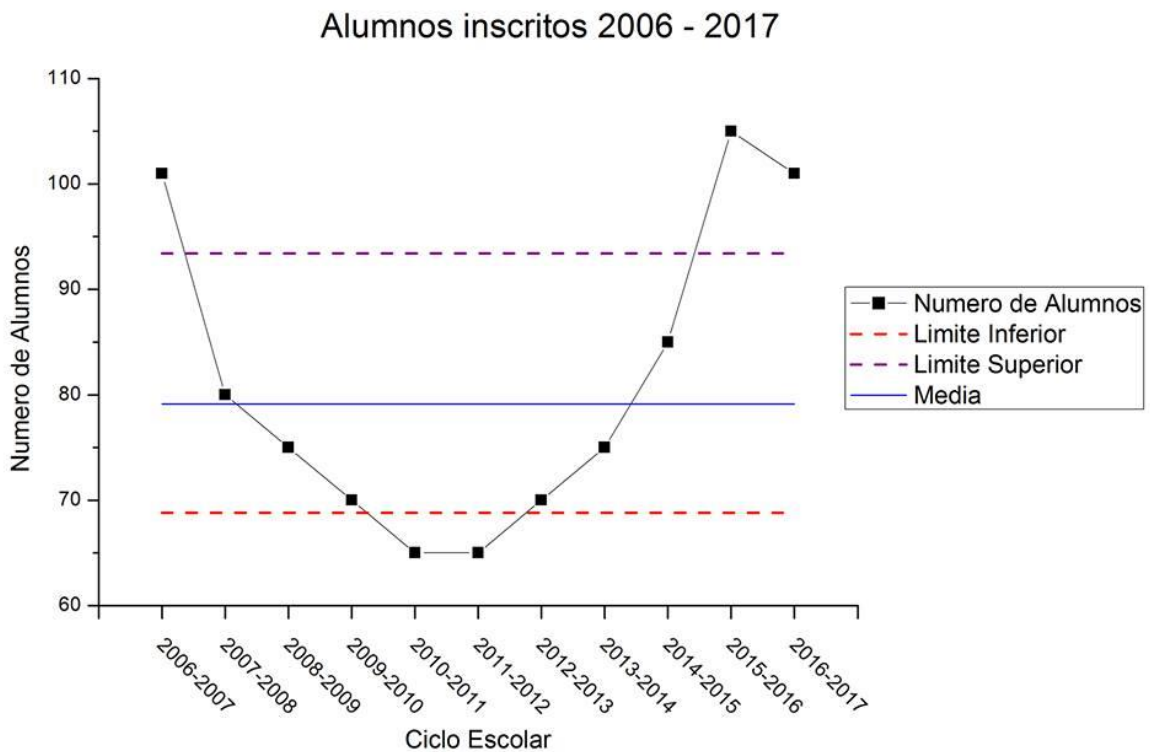
Ciclo escolar	Total de alumnos		X		Valor abs.
2006-2007	101	65	81.1	-16.1	16.1
2007-2008	80	65	81.1	-16.1	16.1
2008-2009	75	70	81.1	-11.1	11.1
2009-2010	70	70	81.1	-11.1	11.1
2010-2011	65	75	81.1	-6.1	6.1
2011-2012	65	75	81.1	-6.1	6.1
2012-2013	70	80	81.1	-1.1	1.1
2013-2014	75	85	81.1	3.9	3.9
2014-2015	85	101	81.1	19.9	19.9
2015-2016	105	101	81.1	19.9	19.9
2016-2017	101	105	81.1	23.9	23.9
		81.09091			135.3

12.3

dma= 12.3

$$\begin{array}{rclcl}
 81.1 & + & 12.3 & = & 93.4 & \text{Límite superior de aceptación} \\
 81.1 & - & 12.3 & = & 68.8 & \text{Límite inferior de aceptación}
 \end{array}$$

Una vez obtenidas las medidas de tendencia central y los límites, graficamos:



En la gráfica se aprecia que sobresalen dos puntos del límite superior y dos del límite inferior a los que les prestaremos mayor atención.

Se describirán a continuación los factores que incidieron para estas tendencias al alza y a la baja:

Factores que repercutieron en la baja de la matrícula

- Al ser un Colegio de nueva creación, la falta de experiencia trajo consigo muchos errores en cuestiones administrativas, educativas, trato con el cliente, etc.
- Sin duda el desconocimiento del cliente: malos tratos, exigencias.
- Idiosincrasia de la población de Ozumba (la mayoría de la población se dedica al comercio y los padres de familia tienen estudios de educación media superior o inferiores).
- Resistencia al cambio de alumnos y padres de familia.
- Exigencias: Presentar uniforme completo, énfasis en la puntualidad de docentes y alumnos, exámenes que aplicaban los profesores de acuerdo a los temas vistos en clase, falta de hábitos de estudio de los alumnos.
- Falta de compromiso de los padres de familia en la educación de sus hijos.
- La mala publicidad de boca en boca que llegaron a difundir los padres de familia insatisfechos con el servicio que recibieron en algún momento incidió en la baja de la matrícula.

Factores que repercutieron en el aumento de la matrícula

- En el año 2006, al ser un Colegio de nueva creación atrajo la atención de la comunidad, ya que era un concepto innovador con instalaciones diseñadas por arquitectos para el giro de educación.
- Con la experiencia hubo mayor conocimiento del cliente, lo que permitió conocer las distintas necesidades de los padres de familia.
- Mayor flexibilidad en cuanto a tolerancia en la hora de entrada y salida, nuevas formas de pago más flexibles para los padres de familia.

- Logros académicos: Anteriormente cuando se aplicaba la prueba ENLACE se obtuvo el primer lugar durante 5 años consecutivos, sus éxitos más recientes fueron en el ciclo escolar 2015-2016 el alumno Ricardo Torres Madariaga de 6° de primaria gana el primer lugar a nivel zona y primer lugar a nivel sector en la olimpiada del conocimiento.
 Durante este ciclo escolar 2016-2017 el alumno Eddie Valencia Pérez de sexto grado de primaria gana el primer lugar a nivel zona (43) y primer lugar a nivel sector (01) en la olimpiada del conocimiento.
- Docentes competentes: Se contrataron docentes con perfil educativo, incluso maestros jubilados con bastantes años de experiencia en el ámbito de la educación que desean una oportunidad de colaborar.
- Festivales y eventos culturales: Los profesores de danza y artes son egresados de escuelas de prestigio: por ejemplo el profesor de danza es egresado del Instituto Nacional de Bellas Artes, el de música egresado del Conservatorio Nacional de Música de la Ciudad de México; esto ha permitido que se presenten festivales que superan las expectativas de los padres de familia, que caracterizan al Colegio.
- Cambios demográficos de la población, ya que incrementó el número de parejas jóvenes que tienen hijos, lo que implica que las exigencias para las nuevas generaciones son cada vez mayores y los padres de familia acuden al Colegio en busca de ese servicio, ya que a diferencia de una escuela pública no se les imparten las materias de inglés y computación.

Figura 11: Diagrama de Ishikawa



Una vez realizado el diagrama de causa-efecto, se realizó una pequeña encuesta, del total de 100 padres de familia, se tomó una muestra representativa y se encuestó a 25 padres de familia de preescolar, primaria y secundaria; colocando los principales factores que inciden para que no reciban un servicio de calidad. La encuesta fue la siguiente:

Buenos días, la siguiente encuesta es para conocer su opinión acerca del Colegio, por favor conteste con veracidad, ya que su opinión es lo más importante.

Mencione las primeras 3 palabras que describen al Colegio Gandhi:

Mencione las 5 cosas que más le agradan del Colegio:

De los siguientes elementos, marque con una cruz los 4 factores que le gustaría se mejoraran:

1.- Actitud de servicio de: Directivo preescolar primaria secundaria
Maestros frente a grupo informática inglés
danza
Administrativos

2.- Capacitación y cursos de actualización a los maestros.

3.- Exigencia académica a los alumnos (tareas exámenes)

4.- Exigencia en los hábitos de (puntualidad disciplina)

5.- Mayor número de equipo de cómputo

6.- Material didáctico complementario (libros de apoyo)

7.- Servicio de cafetería escolar

8.- Mantenimiento de las instalaciones

9.- Delimitación de las áreas de juego de preescolar, primaria y secundaria

10.- Mayor seguridad en la entrada y salida.

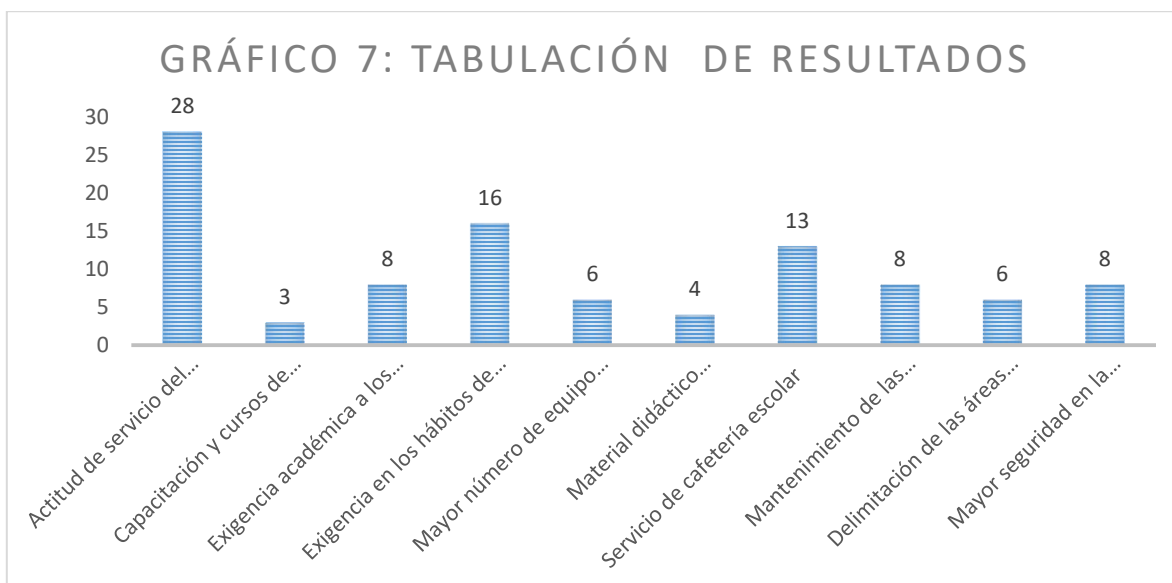
Otros: _____

Muchas gracias por su participación.

Tabulación de resultados

La encuesta arrojó los siguientes resultados:

#	Áreas de mejora	Encuestados
1	Actitud de servicio del personal de Colegio Gandhi.	28
2	Capacitación y cursos de actualización a maestros	3
3	Exigencia académica a los alumnos	8
4	Exigencia en los hábitos de puntualidad y disciplina	16
5	Mayor número de equipo de cómputo	6
6	Material didáctico complementario (libros de apoyo)	4
7	Servicio de cafetería escolar	13
8	Mantenimiento de las instalaciones	8
9	Delimitación de las áreas de juego de preescolar, primaria y secundaria	6
10	Mayor seguridad en la entrada y la salida.	8
	Total	100



Resultados obtenidos:

La principal área de oportunidad es la actitud de servicio del personal de Colegio Gandhi, 28% de los encuestados refiere haber recibido un trato descortés principalmente del profesor de inglés de primaria y secundaria y del director de primaria.

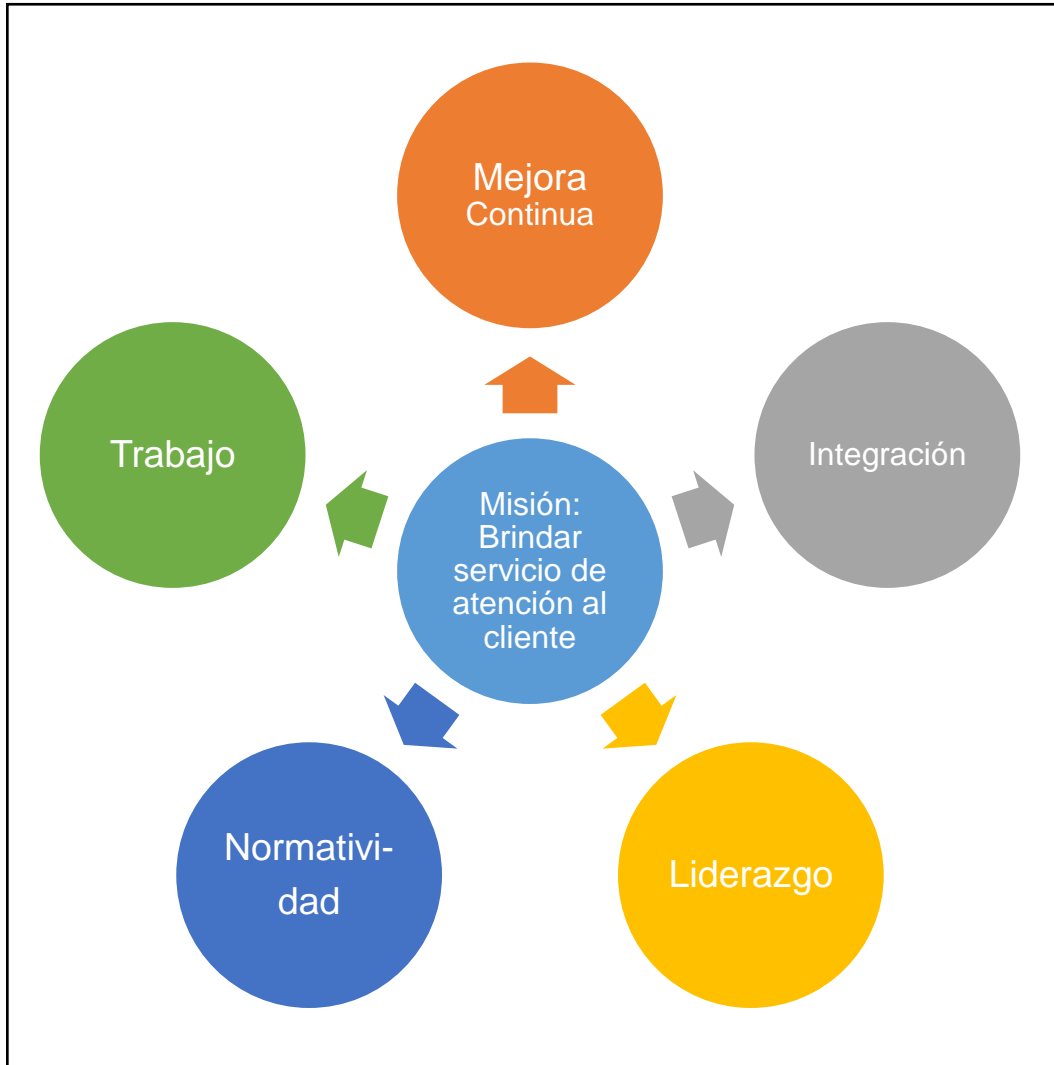
En segundo lugar el 16% refirió que les gustaría se hiciera más énfasis en los hábitos de puntualidad y disciplina, como ejemplo se pueden mencionar: portar el uniforme completo, puntualidad a la hora de entrada y salida tanto de los alumnos como los padres de familia, comenzar los festivales y actividades culturales exactamente en el horario que se han programado.

Finalmente, otro de los puntos rojos detectados corresponde al servicio de cafetería que ofrece el Colegio, ya que piden se vendan más alimentos nutritivos a los alumnos y no productos chatarra; la persona encargada de la cafetería deberá optar por incluir un pequeño menú con alimentos balanceados.

El aspecto que menos frecuencia tuvo fue capacitación y cursos de actualización de los docentes, incluso dentro de las primeras preguntas donde se les pide que mencionen las cinco cosas que más les agrada del Colegio, la mayoría de los padres de familia argumenta que los docentes están muy bien preparados académicamente y están contentos con el avance de sus hijos.

Por lo tanto, se pretende crear un proyecto de mejora continua basado en lo que arrojó la encuesta, es decir en la actitud de servicio al cliente; para ello se realizarán las siguientes acciones:

Figura 12: Equipo de alto desempeño



Fuente: Elaboración propia con base en sitio educativo <http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/contenido.html>

01/07/2017

Documento de trabajo-círculos para la calidad

Equipo calidad

Área: Servicio al
cliente

Integrantes:

Directivos- Preescolar, primaria y secundaria

Docentes de los 3 niveles

Personal administrativo

Hora inicio: 9:00 hrs.

Hora fin: 13:00 hrs.

Orden del día:

Objetivo

Problemática

Estrategias

Retroalimentación

Conclusiones

Compromisos:

¿Se cumplieron los compromisos?

Responsable de la reunión: Profra. Julia Sanvicente López

Secretario: Profr. Arturo Galicia Martínez

Coordinador: Lic. César Guzmán Sanvicente

PROYECTO DE MEJORA CONTINUA

Objetivo:

Desarrollar un proyecto de mejora continua, basado en el servicio de atención al cliente de Colegio Gandhi para aumentar la satisfacción del cliente y por ende aumentar la matrícula escolar.

Introducción / antecedente:

El proyecto de mejora continua se llevará a cabo en los tres niveles del Colegio: preescolar, primaria y secundaria; consistirá en equipos de trabajo del personal con enfoque de servicio al cliente, realizando juntas mensuales para proponer mejoras propias y documentar su avance.

I. Aspectos de mercado

Se espera que con el proyecto de mejora continua aumente la matrícula en un 20% para el siguiente ciclo escolar; del total de alumnos actualmente: 100, incrementarían en 120; ya que la mayoría de los alumnos tienen hermanos pequeños de pocos años de diferencia y si el padre de familia se siente satisfecho con el servicio que recibe, inscribirá a su segundo o tercer hijo.

II. Aspectos técnicos

Las reuniones del personal del Colegio se pretenden realizar los días viernes y sábado con una duración de 4 horas por día y un receso de 30 minutos.

Mediante lluvia de ideas los docentes propondrán acciones para mejorar la actitud de servicio, para ello se nombrará a uno de los directores como responsable de la minuta de las reuniones de mejora continua.

Materiales a utilizar:

Material	Costo
Tripticos	100
Bocadillos	500
Material didáctico	800
Renta del aula	500
Costo Total	1900

Costo por sesión: \$1,900 x 12 meses= \$ 22,800

Inversión anual: \$ 22,800.

III. Aspectos económico – financieros

La inversión es mínima, por lo que el recurso se encuentra disponible en caja, además de que se cuentan con las facilidades de organizar las reuniones, ya que serán solamente una vez al mes.

La inversión anual será de \$22,800, sin embargo se espera un crecimiento en la matrícula del 20% para el ciclo escolar 2017-2018; por lo que habrá un retorno de la inversión en un mes.

El beneficio de estas reuniones para la mejora continua es mucho mayor al costo que implica.

IV. Aspectos administrativos

Uno de los directores organizará las sesiones y elaborará una minuta al final de las mismas; se llevarán a cabo la primera semana de cada mes: viernes y sábado en un horario de 9:00-13:00 hrs.

Actividades	Responsable	Tiempo (Meses)											
		ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC
Elaboración del plan de acción	Director responsable	■											
Elaboración de antología	Director responsable	■											
1° y 2° Sesión, propuestas y retroalimentación.	Director y docentes	■	■										
3° y 4° Sesión, propuestas y retroalimentación.	Director y docentes			■	■								
5° y 6° Sesión, propuestas y retroalimentación.	Director y docentes					■	■						
Evaluación	Director responsable						■						
7° y 8° Sesión, propuestas y retroalimentación.	Director y docentes							■	■				
9° y 10° Sesión, propuestas y retroalimentación.	Director y docentes								■	■			
11° y 12° Sesión, propuestas y retroalimentación.	Director y docentes										■	■	
Conclusiones, recomendaciones y cierre.	Director y docentes												■

Para evaluar los resultados de las reuniones de mejora continua se harán por medio de indicadores:

$$\frac{\text{Total de padres de familia atendidos}}{\text{Número de quejas recibidas}} \times 100$$

COMENTARIOS FINALES:

La calidad en el servicio la determina el cliente, por lo que debemos realizar evaluaciones periódicas para conocer las áreas de oportunidad de nuestra empresa; a medida que conozco más al cliente tendré mayores herramientas para satisfacerlo.

El colegio se encuentra en crecimiento, sin embargo tiene poca aceptación tanto de la misma comunidad de Ozumba como de poblaciones aledañas, por lo que se recomienda trabajar más en proyectos de relaciones públicas y brindar un servicio de calidad, ya que la publicidad de boca en boca es determinante para que clientes nuevos recurran a esta opción educativa.

La competencia cada vez es más mayor, por lo que el cliente tiene una gama de posibilidades para elegir la mejor opción educativa que le convenga, de acuerdo a sus necesidades, podemos observar que en los últimos siete años ha habido incremento en los centros de trabajo:

- En educación preescolar en 2010 habían 13 escuelas y en 2017 son 12, de las cuáles solamente el Colegio Gandhi es el único preescolar particular.
- En educación primaria de 14 primarias en 2014 para este ciclo escolar se incorpora un nuevo centro educativo quedando en 15, de las cuáles son tres particulares: Colegio Gandhi, Sor Juana Inés de La Cruz y Colegio Alzate.
- En educación secundaria de los nueve planteles, actualmente son 12, de los cuales tres son particulares: Colegio Gandhi, Sor Juana Inés de La Cruz y Colegio Alzate.
- En cuanto a escuelas de formación para el trabajo en 2010 no se contaba con ninguna de este tipo, sin embargo, actualmente son dos escuelas de modalidad particular.

A pesar de que existen muy pocas escuelas particulares en el municipio como lo muestran las tablas cinco, seis y siete; la participación de mercado de Colegio Gandhi es muy pequeña, el nivel educativo en el que tiene mayor oportunidad de captar cuota de mercado es en preescolar, ya que es el único preescolar particular del municipio, no obstante, próximamente la competencia incursionará en dicho nivel educativo.

Como se expuso anteriormente, al tratarse de un municipio que representa el 0.2% del Estado de México se encuentra en muy buen lugar dentro del ranking de las pruebas ENLACE y PLANEA (ocupa el lugar 164 de 6,748 centros de trabajo evaluados), lo que significa que el nivel educativo es alto, sin embargo, después del diagnóstico y el análisis de la información el área de oportunidad del Colegio se encuentra principalmente en el trato con el cliente, para ello los proyectos de mejora continua permitirán alcanzar los objetivos trazados.

Los proyectos de mejora continua permitirán darle seguimiento a las estrategias y acciones que se llevan a cabo con el objetivo de brindar un servicio de calidad, ya que si a un proyecto no se le da seguimiento de nada sirve el esfuerzo realizado; se deben detectar los focos rojos de la organización y actuar inmediatamente, ya que podrían costar muy caros los errores.

Cabe mencionar que para que la anterior propuesta funcione, se debe hacer partícipes a todos los miembros de la organización, ya que se trata de adoptar una nueva cultura organizacional basada en principios, valores y sobretodo calidad en el servicio educativo que ofrece, sólo así de esta manera se logrará una trascendencia en los alumnos y por ende en la localidad.

Bibliografía

- Bertalanffy Von, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. México: FCE.
- Bonino, L. (2002). *Las normas ISO 9000 y los servicios*. Argentina: Osmar D. Buyatti Librería editorial.
- CCT-SEDUC, S. d. (14 de 09 de 2016). *validacion.edomex.gob.mx*. Obtenido de <http://validacion.edomex.gob.mx/catalogo/index.html>
- Coleman, J. (1968). The concept of equality of educational opportunity. *Harvard Educational Review*, 38(1).
- de La Reza, G. (2001). *Teoría de Sistemas*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- DOF. (30 de 04 de 2014). *www.dof.gob.mx*. Obtenido de www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5343093&fecha=30/04/2014
- Domínguez, J. & Reséndiz, C. (2016). *Escuelas régimen jurídico - fiscal*. México: ISEF.
- Feigenbaum, A. (1993). *Control total de la calidad*. México: CECSA.
- Gento, S. (1996). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid: La Muralla, S.A.
- Guevara, G. & Backhoff, E. (2015). *Las transformaciones del sistema educativo en México, 2013-2018*. México: CFE.
- Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C.;. (2016). *www.mejoratuescuela.org*. Obtenido de <http://www.mejoratuescuela.org/escuelas/index/15PPR3588N>
- Ishikawa, K. (1985). *¿Qué es el control total de calidad?* Colombia: Grupo editorial Norma.
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- León, S. & González, H. (2012). *Derecho mercantil*. México: Oxford.
- Montaudon, C. (2004). *Historia de la calidad mundial*. México: Lupus Inquisitor.
- Muñoz, C. (1996). *Origen y consecuencias de las desigualdades educativas*. México: FCE.
- Nicolín, M. (2012). Los grandes problemas del sistema educativo mexicano. *Perfiles educativos*, 16-28.
- Ornelas, C. (2013). *El sistema educativo mexicano*. México: FCE.
- Rodríguez, J. (1993). *Teoría de la administración aplicada a la educación*. México: ECASA.
- Ruiz, J. & López, C. (2004). *La gestión por Calidad Total en la empresa moderna*. México, Df.: Alfaomega.
- Schargel, F. (1997). *Cómo transformar la educación a través de la gestión de la calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.

- Schroeder, R. (2011). *Administración de operaciones*. México, Df.: Mc Graw-Hill.
- SEDESOL. (2010). *www.gob.mx*. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/42702/Mexico_068.pdf
- SEP. (7 de 12 de 1982). *Acuerdo 96, capítulo IV, artículo 14*. Obtenido de http://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/248/1/images/acuerdo_96_organizacion_funcionamiento_escuelas_primarias.pdf
- SEP. (30 de octubre de 2000). *www.sep.gob.mx*. Obtenido de http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1447/1/images/sistemaedumex09_01.pdf
- Sussman, L. (1967). *Summary Review by the Rapporteur*. París: OCDE.
- Treviño, M. . (2007). *Prácticas docentes para el desarrollo de la competencia lectora en primaria*. México: El Colegio de México.
- Valdés, L. (2014). *docencia.fca.unam.mx*. Obtenido de http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal7.pdf