



**UNIVERSIDAD LATINA, S.C.**

---

8344 - 02

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

---

**“MANUAL DE CALIDAD EN EL SERVICIO COMO  
VENTAJA COMPETITIVA DEL BACHILLERATO  
“CENTRO EDUCATIVO BTEC”**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

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

TANIA FIGUEROA MORGADO

ASESOR: MTRO. JOSÉ MATA DOMÍNGUEZ

CUERNAVACA MOR.

Enero

2018



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.



Universidad  
Latina

Cuernavaca Morelos, a 09 de Marzo de 2018.

**M.B.A. JOSÉ MATA DOMÍNGUEZ**

DIRECTOR DE ESCUELA DE LAS  
LICENCIATURAS EN  
ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA  
E INFORMÁTICA  
UNIVERSIDAD LATINA S.C.  
CAMPUS CUERNAVACA  
PRESENTE

Por medio de la presente me permito informar a usted que la alumna:

C. FIGUEROA MORGADO TANIA / 406525006.

Ha concluido la investigación de la Tesis Profesional titulada:

MANUAL DE CALIDAD EN EL SERVICIO COMO VENTAJA COMPETITIVA DEL BACHILLERATO  
"CENTRO EDUCATIVO BTEC"

Misma que llena a mi juicio los requisitos marcados en la Legislación Universitaria y en la normatividad de la Universidad Latina para las Tesis Profesionales, por lo que otorgo el voto aprobatorio como asesor.

**MTR. JOSÉ MATA DOMÍNGUEZ**

## **Agradecimiento**

El resultado de este esfuerzo se lo debo principalmente a mis Padres quienes han sido los pilares de mi vida, a mis Hermanos al ser un gran ejemplo a seguir y por supuesto al amor de mi vida que incondicionalmente ha apoyado mis sueños.

A mis amigos y el resto de mi familia, que siempre me han prestado un gran apoyo moral y humano.

Extiendo un agradecimiento hacia mis profesores Elizabeth Vargas, Irma Susana y en especial al Mtro. José Mata quienes me guiaron en esta investigación y son parte importante de mi desarrollo profesional.

*Nunca es tarde y el tiempo solo se acaba cuando la vida termina, y hasta ese momento, siempre existe una posibilidad para todo...*

*TFM*

# INDICE

Introducción.....	4
<b>CAPITULO 1. Marco Metodológico</b>	
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Justificación.....	7
1.3 Objetivo General.....	7
1.4 Objetivos Específicos.....	8
1.5 Hipótesis.....	8
<b>CAPITULO 2. Marco Teórico.....9</b>	
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Misión.....	18
2.3 Visión.....	19
2.4 Filosofía.....	19
2.5 Organigrama.....	19
<b>CAPITULO 3. Descripción de Puesto.....21</b>	
3.1 Consejo Directivo.....	22
3.2 Dirección.....	25
3.3 Subdirección y Finanzas.....	29
3.4 Coordinación Académica.....	31
3.5 Coordinación de Enlace.....	34
3.6 Control Escolar.....	36
3.7 Sistemas de Computo.....	38
3.8 Psicología.....	41
3.9 Recepción.....	43
3.10 Docencia.....	46
3.11 Intendencia.....	48

<b>CAPITULO 4. La organización de la empresa: Centro Educativo</b>	
<b>BTEC</b> .....	49
4.1 Definición de empresa.....	50
4.2 Definición de Organización.....	50
4.3 Clasificación de Empresa.....	52
4.4 Empresa Familiar.....	54
<b>CAPITULO 5. Calidad Total</b> .....	56
5.1 Calidad.....	57
5.2 Calidad Total.....	60
5.3 Normas de Calidad para sector educativa.....	63
5.4 ISO/IWA Directrices para la aplicación de la norma ISO 9000:2000 en educación.....	66
<b>CAPITULO 6. Calidad Educativa</b> .....	69
6.1 Definición de Calidad Educativa... ..	70
6.2 Enfoque Basado en Competencias.....	70
6.3 Concepto de Evaluación Educativa.....	84
6.4 Evaluación de Instituciones Educativas.....	84
6.5. Clasificación de la Evaluación Educativa según el Objeto de Evaluación.....	85
6.6 Criterios de Evaluación.....	88
6.7. Proceso de Evaluación.....	88
6.8. Diseño de la Evaluación a una Institución Educativa.....	89

<b>CAPITULO 7. Detección de errores y Propuestas</b> .....	96
7.1 Consejo Directivo.....	97
7.2 Dirección.....	99
7.3 Subdirección y Finanzas.....	103
7.4 Coordinación Académica .....	111
7.5 Coordinación de Enlace .....	119
7.6 Control Escolar.....	121
7.7 Psicología.....	122
7.8 Recepción.....	128
7.9 Docencia.....	130
7.10 Estrategias de enseñanza para convertirse en un maestro efectivo.....	132
 Conclusión .....	 133
Glosario .....	134
Bibliografía .....	135

## INTRODUCCIÓN

Algunos de los aspectos por los cuales se logra la calidad en el servicio que las instituciones educativas brindan son; La cultura empresarial, la productividad y la estandarización, estos aspectos son considerados en las normas de calidad internacionales.

En la calidad empresarial del ámbito educativo considerando a Centro Educativo BTEC, más adelante también llamada “BTEC” como la Institución que será evaluada, se reflexiona sobre los puntos fundamentales para el desarrollo la creación e implementación de una misión, visión, filosofía, valores y objetivos que serán reflejados en la administración de los recursos, así como también es necesario la determinación de reglamentos internos, técnicas de venta, servicio al cliente, imagen corporativa.

El objetivo del siguiente manual es descubrir las áreas de oportunidad que se observaran en BTEC, reflejar los errores detectados en las distintas áreas y mediante un proceso de investigación se logrará demostrar las teorías que dan las posibles soluciones a estas fallas.

Con esto se pretende que Centro Educativo BTEC se posicione en una de las mejores escuelas a nivel medio superior, con impulso hacia la certificación de calidad, obteniendo mayores beneficios, tanto la comunidad joven de los municipios de Temixco, Emiliano Zapata y Xochitepec, del estado de Morelos, como el consejo de socios.

Así jóvenes egresados, demostrarán ante el mundo laboral el gran nivel de competitividad que se obtiene al formar parte de la comunidad BTEC, misma que permite desarrollo profesional y personal.



# CAPITULO 1.

## MARCO METODOLÓGICO

La formulación y realización del presente trabajo de investigación requiere como sustento metodológico el modelo de investigación documental. La investigación documental es un procedimiento en donde el investigador adquiere información necesaria y referente a su objeto de estudio.

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este manual, se parte de conceptos básicos actualmente en debate con respecto a la calidad, la productividad y la estandarización.

Se describe la finalidad de las normas de calidad ISO 9000 dentro del sector educativo respecto a la pertinencia de adoptar o adaptar normas de servicio a la educación.

Para discutir esos argumentos se propone estudiar a Bachillerato Tecnológico BTEC como una totalidad, como una organización educativa susceptible de ser abordada desde su problemática interna, desde sus dimensiones de gestión y desde su sistema de calidad en todas sus áreas, lo cual le permitiría eventualmente certificarse en la ISO 9000.

Se formula finalmente que una Escuela de Educación Media Superior certificada por ISO 9000 podrá mejorar la calidad de la educación en el país vía la competitividad de las mismas organizaciones educativas.

Cabe destacar que las distintas áreas de la empresa serán estudiadas salvo aquellas en las que no se detecte una señal de oportunidad.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Actualmente la calidad en el servicio que brindan las instituciones Educativas en el Municipio de Temixco, Estado de Morelos, es contingente debido a la falta de cultura empresarial.

Mediante la investigación y análisis en la entidad, se observó que las instituciones no actualizan e innovan las técnicas aplicables para el otorgamiento del servicio y con ello no logran un continuo desarrollo de la misma, si bien todas las escuelas se encuentran incorporadas a Órganos regulatorios las cuales se rigen bajo normas y reglas, existe cierta oportunidad que permite proporcionar el conocimiento con estrategias que no incumplen la Normatividad ya sea de la SEP, UAEM y UNAM, por nombrar algunas.

El caso de Centro Educativo BTEC llama la atención de todos, considerando la zona geográfica en la que se encuentra centrada en el nivel socioeconómico medio-alto, su historia en el tema de crecimiento y desarrollo se ha observado pausada, sin embargo es considerada dentro de las instituciones de la zona como una de las mejores en popularidad, es aquí en donde se detecta una importante área de oportunidad para el apoyo al crecimiento y desarrollo de la misma.

## **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Contribuir al mejoramiento del servicio educativo en el municipio de Temixco y zonas aledañas, en este caso proporcionado por Bachillerato Centro Educativo BTEC.

## **1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Capacitar a las distintas coordinaciones, direcciones así como al grupo docente de BTEC para brindar conocimientos necesarios sobre los aspectos que integran la cultura empresarial, calidad, productividad, estandarización y específicamente sobre la calidad en el servicio, como una herramienta para diferenciarse de las demás empresa.
- Lograr la calidad en el servicio. Que los colaboradores del Bachillerato tengan las bases de lo que es la empresa como una forma de organización, conozcan el servicio que se está ofreciendo, brinden mayor disposición cuando el cliente lo solicita, proporcionen las condiciones necesarias al cliente para realizar la compra, así como que el personal de ventas esté capacitado para vender, y de la misma manera se comprenda y apliquen los aspectos que involucra la calidad en el servicio.

## **1.5 HIPOTESIS**

Mediante la implementación de un manual de calidad en el servicio el Bachillerato Centro Educativo BTEC generará una ventaja competitiva que lo diferencie, desarrollando así como, otorgando beneficios para los municipios de Temixco, Emiliano Zapata y Xochitepec Morelos.

## CAPITULO 2

# MARCO TEORICO

Fijar metas nos permite planear, evaluar y revisar nuestras actividades, de tal manera que los resultados obtenidos concuerden con los resultados deseados, es decir, podemos modificar el plan para hacer compatibles los medios y los fines. Es importante recordar que algunas metas pueden ser duraderas, mientras que otras deben alcanzarse en periodos de tiempo definidos.

## 2.1 ANTECEDENTES

Se presenta en el año 2006 el regalo de poder integrar oportunidades de desarrollo familiar y profesional, en las que la voluntad, el trabajo en equipo, el respeto y el espíritu emprendedor fueron la materia principal que llevaron a aprovecharlas de la mejor manera y así crear un proyecto del cual se lograra a largo plazo un patrimonio familiar, una fuente de empleo en el municipio y un bienestar para la población.

Centro Educativo BTEC es una institución creada para la formación académica en el nivel medio superior técnico, para jóvenes de 15 a 21 años.

El día 02 de Enero en el año 2006, inició sus operaciones administrativas, en la colonia Acatlipa en el municipio de Temixco, estado de Morelos. Conformando el área metropolitana con Cuernavaca y Jiutepec, con una población hasta el 2010 de 97 778 habitantes, según estadísticas de INEGI.

Dio apertura al proceso de enseñanza a su primera generación con turnos matutino y vespertino, en un edificio de 3 plantas, las primeras dos integradas por oficinas y salones y la tercera formaba parte de una terraza como área libre para los tiempos de descanso, como se muestra en las siguientes imágenes.

Imagen 1. Fachada de Edificio de las instalaciones Centro Educativo BTEC.



Aquí se muestran los 3 pisos de edificio, las instalaciones del bachillerato siendo los primeros dos de salones y el último de área libre.

Imagen 2. Pasillo de edificio de las instalaciones de Centro Educativo BTEC.



Los pasillos del bachillerato eran en ese entonces muy reducidos, aun cuando en la imagen se logran ver amplios.

Imagen 3. Recepción de Edificio de las instalaciones Centro Educativo BTEC



La recepción estaba justo enfrente de la entrada, esto lograba una vigilancia y seguridad para todos.

Imagen 4. Salón de clases (A) de edificio en las instalaciones Centro Educativo BTEC

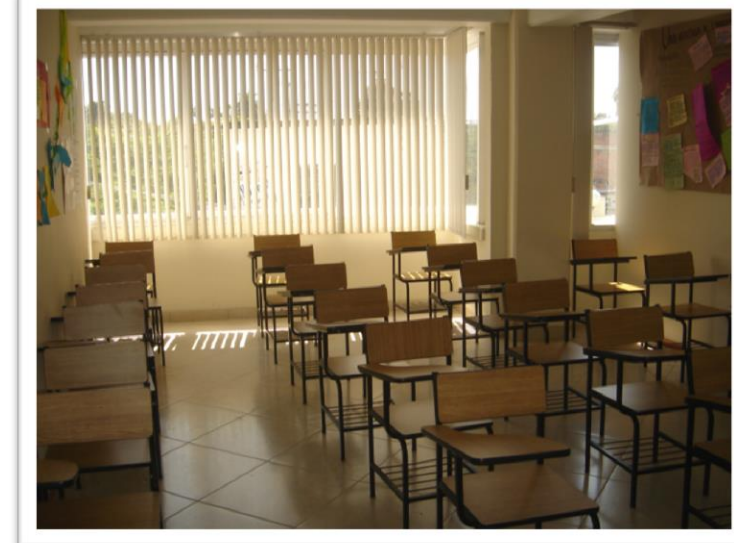




Imagen 5. Salón de clases (B) de edificio en las instalaciones Centro Educativo BTEC



Los salones de clases estaban muy bien adaptados, y en perfectas condiciones, con butacas, pizarrón y escritorios nuevos.

La selección de las carreras técnicas que formarían el listado de especialidades para cursar en BTEC, se realizó mediante estudio de mercado, en donde se descubrió objetivamente interés de crecimiento en la comunidades, fundamentado también en la necesidad de desarrollo; tales como Informática Administrativa y Programación, ambas orientadas a la creación, administración y mantenimiento de sistemas computacionales.

Dentro de su primer plantilla conformaba a 9 personas; director, subdirector, recepcionista, coordinador de sistemas computacionales, 4 docentes (de distintas asignaturas), una persona de intendencia y matrícula de 13 alumnos(a).

Debido a la demanda que se generaba semestre tras semestre, para BTEC se tornó un panorama positivo por lo que se vieron en la necesidad de

ampliación de instalaciones; como aulas más grandes, cafetería y áreas de esparcimiento, así como la creación de áreas administrativas,.

Por lo que, la junta administrativa y de socios decidió hacer una mejora a las instalaciones definiendo el cambio de domicilio a tan solo 5 cuadras, las necesarias para lograr mejor servicio a los clientes.

Para entonces el terreno originalmente contaba con la infraestructura ideal para BTEC, con 3 aulas, oficinas y recepción, como se muestra en las siguientes imágenes.

Imagen 6. Centro Educativo BTEC visto desde la entrada

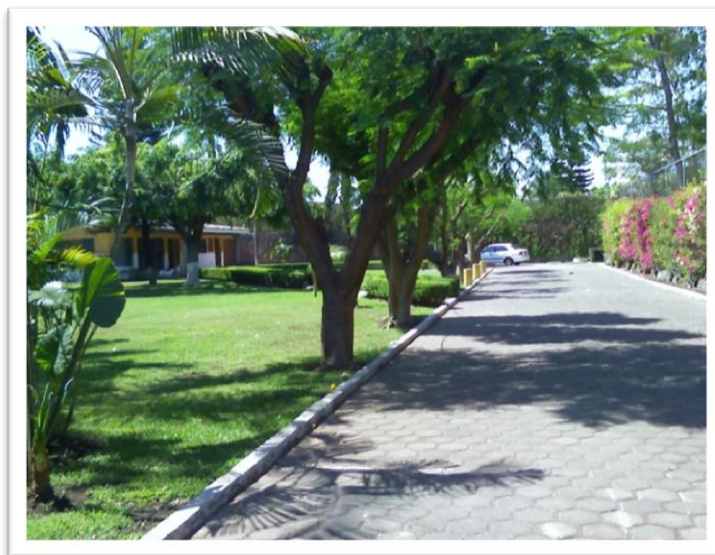


Imagen 7. Centro Educativo BTEC, vista de la entrada y oficina de recepción.



Imagen 8. Centro Educativo BTEC, vista hacia las oficinas y salones de clases



En estas imágenes se muestran las nuevas áreas verdes con mayor espacio recreativo para el alumnado, a partir de ese momento la calidad en el servicio mejoró obteniendo de los tutores comentarios positivos de acuerdo al rendimiento de los jóvenes.

Con el crecimiento de la matrícula, en el año 2011 BTEC comenzó la construcción de 3 salones nuevos, por lo que demandó la restauración de áreas verdes generando un ambiente social agradable para los alumnos, en ese periodo la institución ya contaba con 6 aulas educativas y 2 oficinas administrativas más.

Imagen 9. Centro Educativo BTEC, vista del salón de clases (A).



Imagen 10. Centro Educativo BTEC, vista del salón de clases (B).



Imagen 11. Centro Educativo BTEC, vista del salón de clases (C).



En el año 2013 BTEC comenzó clases con 9 salones, oficinas, recepción, mismas áreas verdes, de acuerdo al aumento en matrícula y a solicitud del alumnado para su desarrollo en el deporte se comenzó con la renta a un costado de las instalaciones originales de un nuevo espacio libre como zona de deporte y cafetería, debido a lo anterior la plantilla de trabajo ascendió a 8 elementos administrativos y 12 docentes. Una estructura en el área administrativa mayormente establecida, pues se abrieron 2 puestos de trabajo que complementan la gestión de la institución.

Actualmente en 2017, se continúa laborando en las mismas instalaciones, como se muestra en la siguiente imagen.

Imagen 12. Áreas verdes y salones de clases



La evolución en la estructura que ha presentado BTEC ha sido calificada por los alumnos como excelente, siendo reflejo el crecimiento de la matrícula y por supuesto el trabajo de un equipo comprometido.

Las organizaciones deben tener éxito para perdurar. Como sucede con los individuos, el éxito de una organización depende del logro de sus metas y de que sus clientes consideren valiosos sus esfuerzos y operaciones“<sup>1</sup>

Lo que a continuación se muestra es la primera redacción sobre la Misión de la empresa, en seguida se propone una mejora a la misma a fin de lograr mayor claridad en la descripción y que así los colaboradores de la institución se sientan comprometidos e identificados con la misma.

Para el caso de la visión y justificación, no se cuenta con la definición de estas, sin embargo y de igual manera se propone la implementación de las mismas, como se describen más adelante.

## **2.2 MISIÓN**

Desarrollar profesionales técnicos con bachillerato, capaces de integrarse al mundo laboral con las herramientas y conocimientos óptimos, adquiridos a través de una educación integral.

### **Mejora**

Desarrollar profesionales técnicos en bachillerato, con las herramientas y aprendizaje óptimos, capaces de crear y difundir conocimientos del más alto nivel ético, tecnológico, científico, y técnico, adquiridos a través de una educación integral, para ser proyectados al mundo laboral.

---

<sup>1</sup> Guía práctica para la planeación en las organizaciones, Editorial Trillas, Escrito por Roger Kaufman. 2011

## **2.3 VISIÓN**

Ser una institución líder en calidad educativa al formar egresados íntegros y competentes.

## **2.4 FILOSOFÍA**

Estamos convencidos que la prioridad de Centro Educativo BTEC es formar profesionales con alto nivel de liderazgo, calidad educativa y laboral, así mismo con valores aprehendidos, así como una cultura del bien ser.

En nuestra institución trabajamos día con día para formar estudiantes honestos, con alto sentido de la cooperación y la responsabilidad a través de la perseverancia y manteniendo siempre una sana convivencia basada en el respeto.

## **2.5 ORGANIGRAMA**

Los diagramas de una organización muestran cómo funciona ésta y quien trabaja para quien. Su propósito es ilustrar las relaciones existentes y el proceso de tomar decisiones.

El diagrama organizacional funcional tiene su origen en el siglo XX, Frederick Taylor<sup>2</sup> desarrolló los principios de la administración científica, y en ellos se incluían las teorías de la división del trabajo y la administración de empresas, la cual consiste en la división de las distintas actividades implicadas en el proceso de producción y/o comercialización.

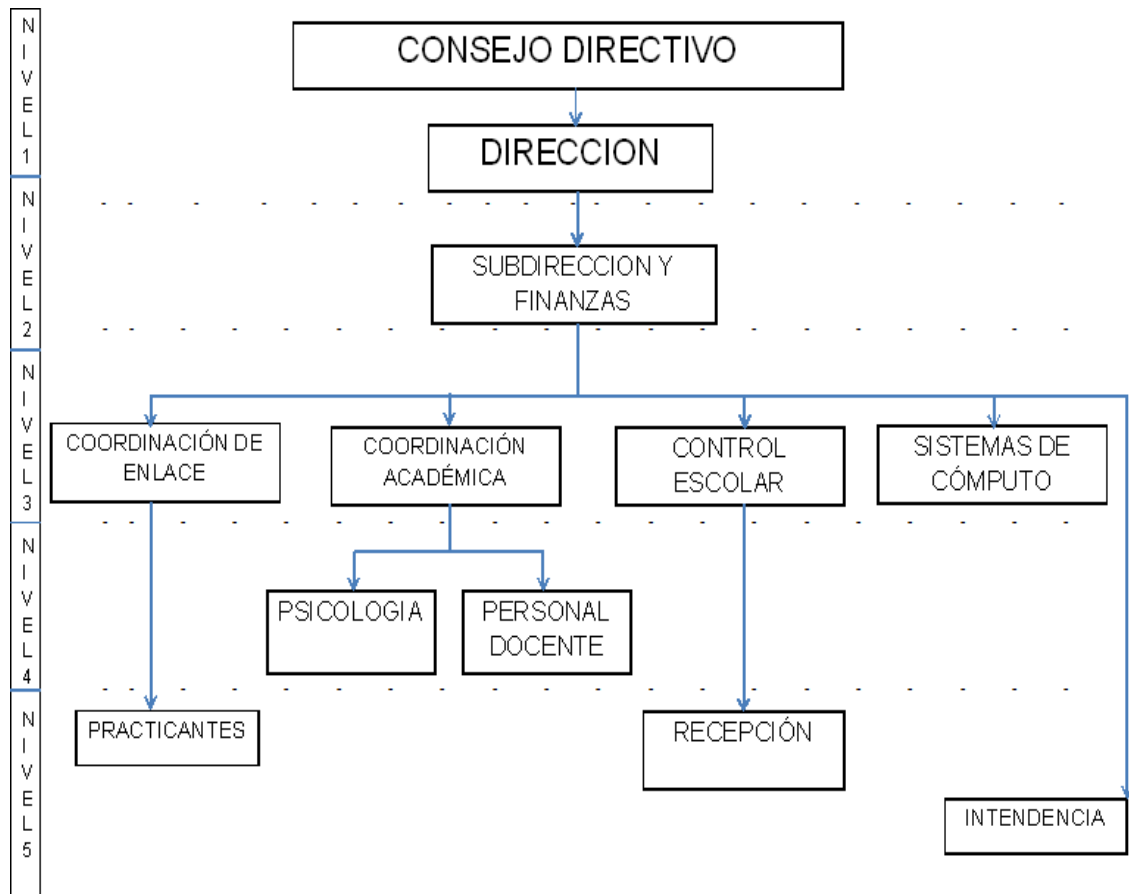
---

<sup>2</sup> Título Principios de la administración científica Autor Frederick Winslow Taylor Editor Herreo Hermanos, 1985

La siguiente imagen señala la relación entre funciones más que en personas.

Se detalla la relación en función de su puesto de trabajo, nivel de responsabilidad y mando, siendo esto necesario para una definición del organigrama de bachillerato ante los involucrados.

### 2.5.1 ORGANIGRAMA BTEC<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Proporcionado por la Dirección Administrativa del Bachillerato BTEC



## **CAPITULO 3.**

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Elegir a los colaboradores esenciales para el puesto requerido es para el área de recursos humanos un gran trabajo, principalmente se debe definir las obligaciones, perfil y poder de mando que tendrá el personal de la institución, con el fin también, de ponerle nombre a las actividades que se realizan. A continuación se exponen los puestos y las funciones requeridas para el funcionamiento de la institución.

El Puesto con mayor rango es el Consejo Directivo conformado por 2 personas que presentan un nivel académico en licenciatura y maestría y experiencia laboral de 8 años en el ámbito educativo, lo cual simboliza una estabilidad para la empresa.

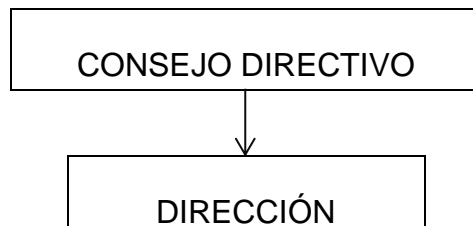
### **3.1 CONSEJO DIRECTIVO**

#### **3.1.1. OBJETIVO**

Mantener informado al H. Consejo de Accionistas, acerca de la posición económica y administrativa en el que se desenvuelve Centro Educativo BTEC en todos sus niveles, y así mismo, transmitir a los colaboradores en general, las decisiones que se tomen en las distintas juntas de asamblea.

#### **3.1.2. LÍMITE DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Apoyo externo y consejero de la dirección



### **3.1.3. FUNCIONES**

1. Colaborar en la toma de decisiones con el H. Consejo de Accionistas.
2. Transmitir información acerca del mejoramiento estructural a los colaboradores.
3. Participar en las distintas asambleas con aportaciones que mejoren el funcionamiento de Centro Educativo BTEC.
4. Revisar y mejorar continuamente la aplicación de procesos y procedimientos dentro de la institución.
5. Integrar y presentar el programa operativo y el anteproyecto del presupuesto anual, semestral y mensual, del plantel al Consejo de Administración.
6. Revisar la integración de los planes de desarrollo institucional a mediano y largo plazo, presentarlos a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial para lo conducente.
7. Vigilar la aplicación del programa de inversión del plantel y someterlo a la aprobación del Consejo de Administración.
8. Revisar que se lleve a cabo la evaluación del desempeño del personal docente y administrativo, en los periodos establecidos por el consejo de administración.
9. Vigilar que se lleve a cabo el programa de becas anual para la aprobación del consejo de Administración.
10. Entregar la estrategia comercial en cada ciclo escolar para su aprobación por parte del consejo de administración.

11. Entregar el análisis semestral del portafolio de la empresa para detectar posibles ventanas de negocio en base a la ampliación de la oferta educativa.
12. Participar de manera activa en el mantenimiento de relaciones estratégicas en el sector educativo.
13. Mantener relaciones activas con los diferentes sectores empresariales de la entidad.
14. Participar de manera activa en cada una de las reuniones de planeación estratégica, operativa y financiera, asegurando su adecuada implementación.

El área de **Dirección** está en contacto directo con el consejo administrativo por lo que se demuestra completa confianza, responsabilidad, nivel académico de licenciatura y conocimientos de dirección mínimo 1 año, representado por 1 personal.

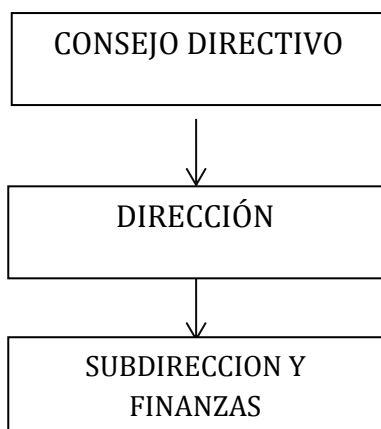
## 3.2 DIRECCIÓN

### 3.2.1. OBJETIVO

Mantener el control del Centro Educativo en todos sus niveles, en base a la aplicación estricta de los planes estratégicos, operativos y financieros aprobados por el consejo de Administración.

### 3.2.2. LÍMITE DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Superior Inmediato: Consejo Directivo  
Puesto: Director del Plantel.  
Subordinado (s): Subdirección y Finanzas



### **3.2.3. FUNCIONES**

1. Planear, dirigir, controlar y evaluar las actividades académicas, de vinculación con el sector productivo y administrativas del plantel, de acuerdo con los objetivos, políticas educativas y lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
2. Integrar los planes de desarrollo institucional a mediano y largo plazos, presentarlos a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial para lo conducente.
3. Dirigir la formulación del programa de inversión del plantel y someterlo a la aprobación del Consejo de Directivo.
4. Asegurar la aplicación del modelo educativo establecido por las autoridades correspondientes (SEP-DGETI).
5. Asegurar la elaboración y aplicación de los reglamentos internos de trabajo para los alumnos y personal docente.
6. Revisar la evaluación del desempeño del personal docente y administrativo, en los periodos establecidos por el consejo de administración.
7. Participar de manera activa en el mantenimiento de relaciones estratégicas en el sector educativo.
8. Incorporar de manera constante y efectiva, mejores prácticas para la mejora del desempeño en todos los niveles de la organización.
9. Mantener relaciones de beneficio mutuo con los padres de familia para asegurar el cumplimiento de expectativas.
10. Integrar y proponer al Consejo de Administración, la estructura educativa del plantel y aplicarla una vez aprobada.

11. Dirigir y controlar la obtención y aplicación de los recursos financieros del plantel, de acuerdo con las disposiciones vigentes.
12. Vigilar que la selección, contratación y demás movimientos e incidencias del personal del plantel, así como el pago de remuneraciones al mismo, se efectúen conforme a la normatividad vigente.
13. Promover cursos de capacitación y actualización del personal del plantel.
14. Vigilar el adecuado uso y aprovechamiento de los recursos materiales y financieros con que cuenta el plantel.
15. Promover actividades de mejoramiento científico, técnico, docente, cultural y deportivo del plantel.
16. Determinar y promover las actividades de vinculación del plantel con el sector productivo.
17. Establecer los convenios de vinculación del plantel con el sector productivo de bienes y servicios local y regional, con el fin de satisfacer las necesidades de apoyo recíproco.
18. Vigilar que los procesos de inscripción, reinscripción, acreditación, certificación y titulación de los alumnos del plantel, se realicen con apego a las normas y lineamientos emitidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
19. Proporcionar la información y el apoyo requeridos por las autoridades para la realización de supervisiones y auditorías y aplicar las medidas preventivas y correctivas procedentes.
20. Vigilar que el personal del plantel cumpla con sus funciones con integridad, honestidad y eficiencia.

21. Coordinar y apoyar las actividades de promoción del plantel con el objeto de que la sociedad tenga otra opción y así optimizar el aprovechamiento de la capacidad instalada.
22. Mantener comunicación con las demás áreas del plantel para el mejor desempeño de sus funciones.
23. Entregar la propuesta al Consejo de Administración, la estructura educativa del plantel y aplicarla una vez aprobada.



La Subdirección y finanzas está representada por un elemento, esta área en particular es de extrema responsabilidad ya que realiza el manejo del dinero de la institución y en alguna situación si el director no se encuentra, la subdirección es quien soluciona el problema.

### 3.3 SUBDIRECCION Y FINANZAS

#### 3.3.1. OBJETIVO

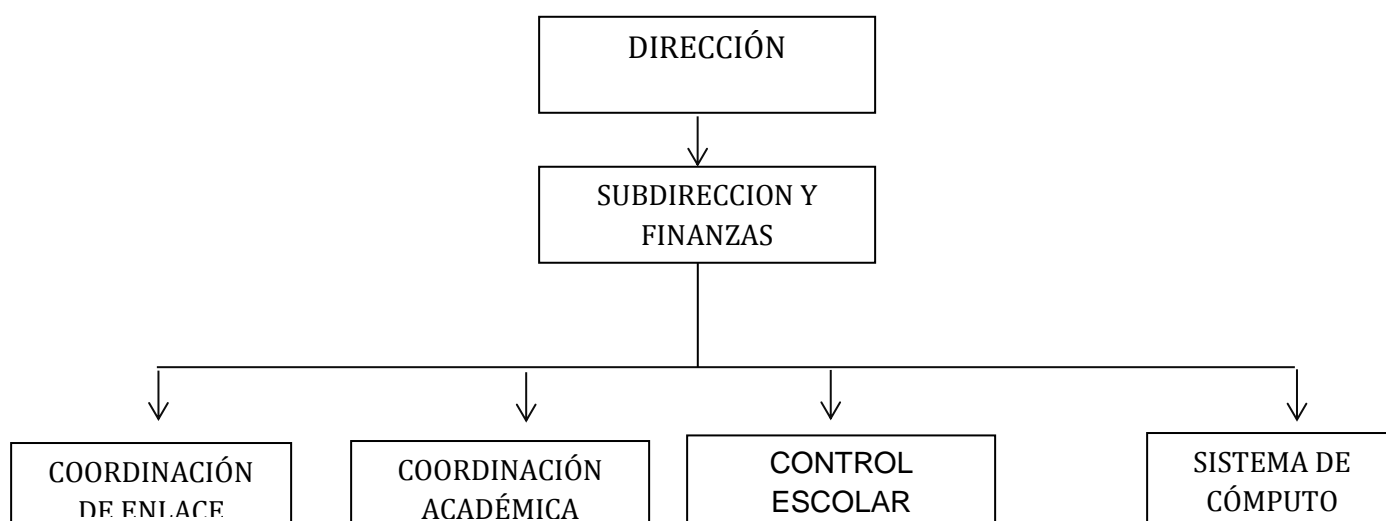
Vigilar la aplicación del presupuesto aprobado por el consejo de administración en los periodos establecidos y mantener el control de todas las operaciones.

#### 3.3.2. LÍMITE DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Superior Inmediato: Dirección

Puesto: Subdirección y Finanzas

Subordinado (s): Coordinación de Enlace, Coordinación Académica, Control Escolar y Sistema de Cómputo.



### **3.3.3. FUNCIONES**

1. Gestionar el correcto abastecimiento de insumos requeridos para las labores administrativas y propias de la institución en general.
2. Supervisar los procesos de reclutamiento y selección de personal en conjunto con la coordinación académica.
3. Gestionar y controlar la cartera de clientes conformada por los alumnos de la institución.
4. Buscar continuamente las estrategias necesarias para evitar la acumulación de cartera vencida.
5. Realizar periódicamente el pago de impuestos correspondientes a la institución.
6. Gestionar y controlar la Nómina.
7. Gestionar y supervisar los permisos y acreditaciones municipales y estatales.

La elección del personal por mencionar una actividad de tantas, está a cargo del puesto, coordinación académica, representada por una persona con experiencia laboral y un nivel académico en licenciatura.

### **3.4 COORDINACIÓN ACADÉMICA**

#### **3.4.1. OBJETIVO**

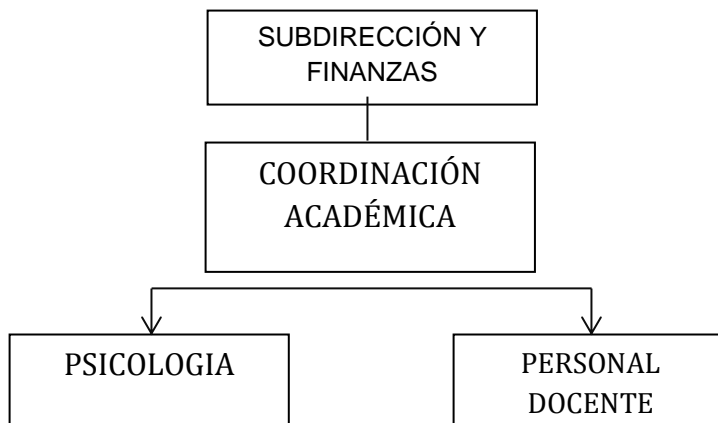
Controlar y coordinar todas las actividades relacionadas al personal docente desde su contratación hasta su evaluación de desempeño, mantenerlos informados, actualizados y en comunicación constante

#### **3.4.2. LÍMITE DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Superior Inmediato: Subdirección y Finanzas

Puesto: Coordinación Académica

Subordinado (s): Psicología y Personal Docente



### **3.4.3. FUNCIONES**

1. Elaborar formatos y documentos necesarios para el control de actividades del personal docente.
2. Capacitar al personal sobre el uso de dichos formatos y documentación.
3. Actualizar en estrategias que faciliten el trabajo al personal docente.
4. Coordinar de reuniones necesarias para informar o instruir al personal.
5. Revisar las planeaciones mensuales y semestrales de cada docente, apegadas a los programas proporcionados por la DGETI.
6. Evaluar en forma permanente al desempeño del docente a través de la opinión de los alumnos, con una constante comunicación de los resultados sobre las mismas.
7. Facilitar en tiempo y forma el material pedagógico necesario a cada docente que lo solicite.
8. Mantener comunicación constante con directivos de la institución respecto a los resultados del trabajo e inquietudes del personal.
9. Controlar las asistencias y justificación de inasistencias del docente, así como recibir el trabajo que se deje asignado para los días de ausencia e indicar el personal que lo dará a conocer al grupo.
10. Coordinar las jornadas de recuperación y revalidación de materias del alumnado, que requieran curso adicional al examen.

### **3.4.4 FUNCIONES ADICIONALES**

1. Desarrollo de manuales de trabajo para la institución
2. Apoyo en aplicación de exámenes semestrales y extraordinarios.
3. Clases frente a grupo del área administrativa.
4. Apoyo en organización de actividades culturales y deportivas
5. Apoyo en la detección de problemas entre los alumnos

La coordinación de enlace está representada principalmente por una persona con un nivel académico de licenciatura, apoyado por jóvenes que realizan en la institución el servicio social o las prácticas, todos encargados de llevar a cabo las actividades sociales, de promoción y difusión de BTEC.

### **3.5 COORDINACIÓN DE ENLACE**

#### **3.5.1. OBJETIVO**

Ser el vínculo entre la institución y la sociedad, a través de la coordinación de distintos eventos sociales y culturales que nos permitan crear una imagen favorable de Centro educativo Btec fomentando en los alumnos el trabajo en equipo, el seguimiento de tradiciones y la creación de proyectos para poder garantizar el éxito. Así mismo coordinar el enlace entre el alumnado y el sector empresarial para el desarrollo de prácticas profesionales y servicio social para fomentar la creación de expectativas en el ámbito laboral.

#### **3.5.2. LÍMITE DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Superior Inmediato: Subdirección y Finanzas

Puesto: Coordinación de Enlace

Subordinado (s): Practicantes



### **3.5.3. FUNCIONES**

1. Coordinar y supervisar la logística de eventos sociales y culturales
2. Coordinar a los asesores de grupo
3. Crear el vínculo alumno-empresa para la realización de servicio social y prácticas.
4. Elaborar y controlar del programa de recuperación de materias en conjunto con la coordinación académica.
5. Elaborar la documentación necesaria para la realización de las funciones anteriores
6. Elaborar el calendario semestral de actividades.

### **3.5.4. FUNCIONES ADICIONALES**

1. Controlar y suministrar del botiquín de medicamentos para alumnado, docencia y administrativo.
2. Apoyar en impartición de clases frente a grupo del área administrativa.
3. Verificar el orden y cumplimiento del reglamento escolar dentro de las instalaciones
4. Apoyar a la Dirección con elaboración o autorizaciones en documentación.

El área de control escolar lleva la administración de la documentación oficial de los docentes y alumnos, dicha actividad la lleva a cabo un personal femenino, con nivel académico técnico con experiencia laboral de 3 años.

## **3.6 CONTROL ESCOLAR**

### **3.6.1 OBJETIVO**

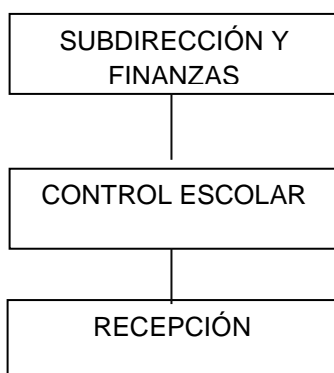
Incrementar la eficiencia y eficacia de los trámites y servicios que proporciona el departamento mediante la formalización y estandarización de los métodos y procedimientos de trabajo.

### **3.6.2. LÍMITE DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Superior Inmediato: Subdirección y Finanzas

Puesto: Control Escolar

Subordinado (s): Recepción





### **3.6.3. FUNCIONES**

1. Registrar, controlar y gestionar actividades enfocadas al bienestar académico-administrativo de los alumnos.
2. Tramitar la Inscripción, reinscripción y baja temporales o definitivas de los alumnos.
3. Organizar y resguardar las actas de exámenes parciales, finales, extraordinarios, de regularización y de verano, expedientes con documentación de cada alumno y profesor
4. Elaborar los listados de alumnos y profesores.
5. Emitir boletas, constancias, certificados parciales y totales.
6. Elaboración de estadísticas de alumnos y profesores oficiales e institucionales y una capacidad de cumplimiento con las Instituciones Públicas como es: Secretaría de Educación Pública

El área de sistemas computacionales está encargado por un personal de nivel escolar técnico en la rama. Es responsable del uso de las computadoras así como la red interna de BTEC.

### **3.7 SISTEMAS DE CÓMPUTO**

#### **3.7.1 OBJETIVO**

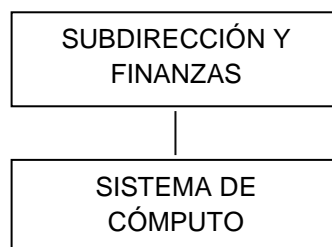
Proporcionar asistencia técnica a la comunidad escolar para la solución de problemas en los sistemas informáticos y operativos del equipo de cómputo de la empresa, red de datos y de comunicaciones. Así como en aplicaciones y herramientas adicionales para su trabajo.

#### **3.7.2. LÍMITE DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Superior Inmediato: Subdirección y Finanzas

Puesto: Sistema de Computo

Subordinado (s): 0



### **3.7.3. FUNCIONES**

1. Atender requerimientos de usuarios del organigrama
2. Administrar los sistemas operativos Windows
3. Gestionar a los usuarios
4. Gestionar los recursos compartidos
5. Dar soporte de resolución de incidencias de hardware y software
6. Diseñar, implementar y mantener la infraestructura de la red.
7. Crear copias de seguridad
8. Controlar el estado de disco duro y cuotas
9. Mantener el buen estado las estaciones de trabajo
10. Solucionar problemas en tecnología
11. Gestionar el uso de las impresoras
12. Otorgar soporte técnico
13. Gestionar las configuraciones en estaciones de trabajo
14. Instalar y Reubicar nuevos equipos de cómputo
15. Inventariar los equipos de tecnología y comunicación

16. Mantener en perfecto estado las redes de comunicación telefónica
17. Modificar las evolutivas de la infraestructura de la red
18. Configurar, depurar y mantener correctamente los servidores DNS, servidores DHCP, VPN'S
19. Brindar mantenimiento preventivo y correctivo del equipo
20. Instalar y mantener vigente y activo el programa antivirus en todos los equipos de cómputo.
21. Proporcionar soporte y capacitación a usuarios sobre el uso de los equipos.

#### **3.7.4. FUNCIONES ADICIONALES**

1. Apoyar a los docentes con materias referentes a la especialidad y elaboración de documentaciones propias del docente.
2. Brindar información a los estudiantes y padres de familia interesados en inscripciones.

\*Las tareas antes mencionadas se realizan mediante la programación de la misma, las cuales deben ser desempeñadas por el responsable. Para que algunas de estas se puedan desarrollar se requiere de la solicitud previa del usuario así como a la autorización de la dirección en el caso de compras de materiales y equipo.

En el área de psicología, aunque no es un trabajo diario con el alumno, más bien es periódico, pues se presentan cada que el área agenda una cita, es de mucha importancia pues se detecta el cambio de conducta y los posibles problemas que se pudieran suscitar y así generar alguna baja en la matrícula y esto significa una pérdida en las finanzas. Esta área está administrada por un personal con nivel académico de licenciatura en psicología.

### **3.8 PSICOLOGÍA**

#### **3.8.1. OBJETIVO**

Brindar apoyo y orientación en la problemática personal de los alumnos a partir de una detección oportuna con apoyo del docente y mismos compañeros de clase para recuperar y/o mejorar la adaptación emocional, cognitiva y conductual en su persona y su entorno, sea familiar o institucional, buscar dichas soluciones en conjunto con el padre de familia, tutor o persona involucrada manteniendo siempre la línea de la confidencialidad y el respeto del alumno así como verificar el cumplimiento de las normas institucionales. De igual manera brindar orientación educativa al alumno para identificar oportunamente su vocación y afinidades profesionales y de aprendizaje.

#### **3.8.2. LÍMITE DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Superior Inmediato: Coordinación Académica

Puesto: Psicología

Subordinado (s): 0



### **3.8.3. FUNCIONES**

1. Brindar orientación académica y emocional a l alumno que lo requieran y/o soliciten.
2. Citar y atender al padre de familia y/o tutor que soliciten una asesoría.
3. Citar y atender al padre y/o tutor del alumnado que la institución haga llamar por alguna conducta inadecuada.
4. Registrar toda la información referente a la conducta del alumno en la base de datos de la institución.
5. Controlar de manera confidencial los expedientes de cada alumno.
6. Desarrollar campañas o actividades de apoyo e información para los alumnos, en conjunto con la coordinación académica y/o de enlace.
7. Mantener la comunicación constante con los asesores y profesores de grupo con el fin de detectar los alumnos con situaciones especiales.

### **3.8.4. FUNCIONES ADICIONALES**

1. Apoyar docente con materias relacionadas al perfil
2. Apoyar en la elaboración de boletas parciales a control escolar.
3. Apoyar a la recepción en la atención de las líneas telefónicas.
- 4 .Verificar la portación correcta del uniforme en los alumnos.

Dentro de una organización que brinda un servicio el primer rostro que da el perfil a la institución es el área de recepción, y esta es representada por un personal femenino de 21 años, con escolaridad de bachillerato y licenciatura en proceso, excelente imagen y trato al cliente.

### **3.9 RECEPCIÓN**

#### **3.9.1. OBJETIVO**

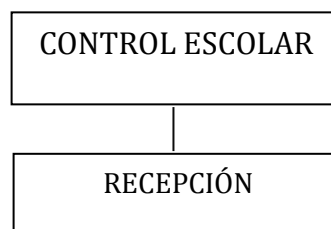
Ser imagen y filtro entre la institución y los visitantes, brindando la información solicitada y canalizando al área correspondiente, mediante un control claro de información y registro que permita mantener la seguridad de nuestros estudiantes.

#### **3.9.2. LÍMITE DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Superior Inmediato: Control Escolar

Puesto: Recepción

Subordinado (s): 0



### **3.9.3. FUNCIONES**

1. Verificar las inasistencias de alumno día con día y realizar llamada telefónica a casa para verificar el motivo de la inasistencia.
2. .Elaborar recibos de colegiaturas
3. Operar el conmutador, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.
4. Brindar información acerca de los beneficios que se obtienen al formar parte de BTEC a los posibles clientes y padres de familia interesados en inscripciones.
5. Entregar documentación, que haya expedido cualquier área.
6. Controlar la venta del uniforme escolar
7. Entregar las boletas a los padres de familia o tutores que no asistieron a la reunión
8. Controlar el uso del proyector de imágenes para las distintas reuniones.
9. Recibir las listas de calificaciones de docentes, mediante un formato establecido.



10. Elaborar los archivos de registro del alumnado de nuevo ingreso
11. Controlar la bitácora de entrada y salida de personas ajenas a la institución
12. Entregar y recibir los pases de salida de cada docente al término de la jornada laboral.
13. Mostrar al docente circulares que alguna coordinación haya expedido.

### **3.9.4. FUNCIONES ADICIONALES**

1. Atender a los proveedores
  
2. Entregar trabajo a los grupos del docente que por ausencia no se encuentre impartiendo clase.
  
3. Apoyar al alumno en la presentación de algún síntoma de enfermedad y suministrando medicamento con la autorización de CE.
  
4. Apoyar constantemente en actividades diversas asignadas por la dirección

El área docente está compuesto por personal del sexo masculino y femenino de edad entre 25 y 35 años, con experiencia mínima de 1 año. Este nivel está directamente en contacto diario con el alumnado por lo que se cuida con mayor sutileza el perfil de la persona.

### **3.10 DOCENTE**

#### **3.10.1. OBJETIVO**

Dar servicio de orientación a los estudiantes y a la comunidad de padres de familia; realizar la planeación, coordinación e implementación de los procesos sistemáticos de enseñanza, así como evaluar el progreso de aprendizaje en el alumno.

#### **LÍMITE DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Superior Inmediato: Coordinación Académica

Puesto: Docente

Subordinado (s): 0



### **3.10.3**

#### **FUNCIONES**

1. Impartir la materia asignada al grupo correspondiente de acuerdo al horario y periodo establecido.
2. Preparar con anticipación los materiales que se utilizaran para las clases.
3. Evaluar periódicamente a los alumnos de acuerdo a lo estipulado por la institución y los acuerdos tomados con el grupo.
4. Elaborar la documentación necesaria para el trabajo docente de acuerdo a lo solicitado por la coordinación académica o dirección.
5. Buscar las estrategias pertinentes para mantener el control del grupo.
6. Elaborar y entregar en tiempo y forma las listas de evaluación parcial de cada grupo al tercer día de la aplicación del examen.
7. Apegar el trabajo diario a los reglamentos de la institución

#### **3.10.4. FUNCIONES ADICIONALES**

1. Apoyar en las actividades culturales y deportivas de la institución.
2. Asistir a las reuniones de personal y capacitaciones asignadas

El nivel dentro del organigrama que tiene el área de intendencia es el más bajo, pero no el menos importante, ya que se encarga de mantener limpia la institución cuidando que la imagen de BTEC sea un reflejo de higiene. Esta área la manejan 2 personas mujer y hombre, de edad entre 50 y 60 con experiencia en la limpieza y mantenimiento de jardín.

### **3.11 INTENDENCIA**

#### **3.11.1. OBJETIVO**

Proporcionar los servicios de aseo, mantenimiento y vigilancia que requiera el bachillerato a fin de conservar las instalaciones con limpieza y orden.

#### **3.11.2. LÍMITE DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Superior Inmediato: Subdirección y finanzas

Puesto: Intendencia

Subordinado (s): 0

#### **3.11.3. FUNCIONES**

1. Realizar el aseo de las aulas y oficinas.
2. Dar mantenimiento a las áreas verdes y áreas comunes
3. Realizar las actividades que la dirección o subdirección deseen asignar como adicionales.
4. Informar a la dirección general del plantel de los desperfectos y de las irregularidades que observen
5. Controlar la admisión de personas ajenas a la escuela.

## CAPITULO 4.

# **La organización de la empresa Centro Educativo BTEC**

En el siguiente capítulo se expondrá la manera legal en la que está constituida la empresa, su tamaño, giro y más características que definen a Centro Educativo BTEC para ayudar a entender el prototipo de institución que se conforma.

Se pretende mostrar la similitud que existe entre el termino organización y empresa, pues a lo largo de esta tesis BTEC pudiera ser nombrada como cualquiera de estas dos acepciones y será bien aceptado, sin pretensión de alguna confusión.

#### **4.1 ¿QUE ES LA ORGANIZACIÓN?**

Grupo de personas que con los medios o recursos adecuados, funciona mediante un conjunto de procedimientos y reglas establecidos para alcanzar un fin determinado<sup>4</sup>

#### **4.2 ¿QUE ES LA EMPRESA?**

Institución en la que un grupo de personas transforman diversos recursos en bienes y/o servicios que satisfagan necesidades humanas, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir entre sus propietarios<sup>3</sup>

Una empresa funciona porque en ella se trabaja, se esfuerza, se arriesga y se decide siendo una unidad social, pero al mismo tiempo política pues al encontrar un desacuerdo, genera polémica de lo correcto y no, así surgen procesos y procedimientos que cualesquiera de las áreas y niveles deben cumplir.<sup>3</sup>

---

<sup>4</sup> Fundamentos de Dirección de Empresas Editorial. Thomson, Escrito por María Iborra, Angels Dasi, Consuelo Dolz y Carmen Ferrer

Las siguientes son preguntas de las cuales se debe tener las respuestas perfectamente claras para poder ofrecer oportunamente un producto y/o servicio: ¿Qué vende?, ¿A quién? ¿Cuál es el fin de la empresa?, estas mismas apoyan a la descripción de los objetivos de la institución, independientemente del objetivo principal que es el generar dividendos para los socios y recursos para el cumplimiento de los compromisos.

La integración del colaborador a la institución es de suma importancia, esto se logra haciéndolo participe en las decisiones para la misma, sin embargo para que el colaborador obtenga un criterio y compromiso capaz de decidir el bienestar de la empresa es necesario que domine la filosofía, misión, visión y valores de la misma.

Con esto nos damos cuenta que los términos organización y empresa son muy parecidas pues ambas se encargan de la transformación de la materia prima en conjunto con el capital humano, es importante hacer mención pues a lo largo de éste proyecto se mencionará al bachillerato como empresa, institución o bien como organización y sabremos que la referencia es la misma.

Al ser constituida una empresa se debe designar el objetivo social sin embargo es necesario se determine la actividad principal de la misma, ya sea la producción, transformación y/o venta de productos o servicios, el tamaño que tendrá, de lo anterior deriva el número de colaboradores, por otro lado, saber el origen de los recursos necesarios para la inversión como tal. Así se describe el siguiente cuadro.

### 4.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Ver cuadro 1

Se presenta la imagen con el objetivo de identificar la clasificación en tamaño de las empresas y así determinar el nivel en que se encuentra el bachillerato para lograr una mejor perspectiva de ella.

**Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación  
30 de junio de 2009**

Cuadro 4

Sector	Estratificación								
	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93	De 31 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235

Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90.  
mdp= Millones de pesos.

En este caso, el Bachillerato BTEC se define como pequeña empresa al contar con 17 colaboradores.

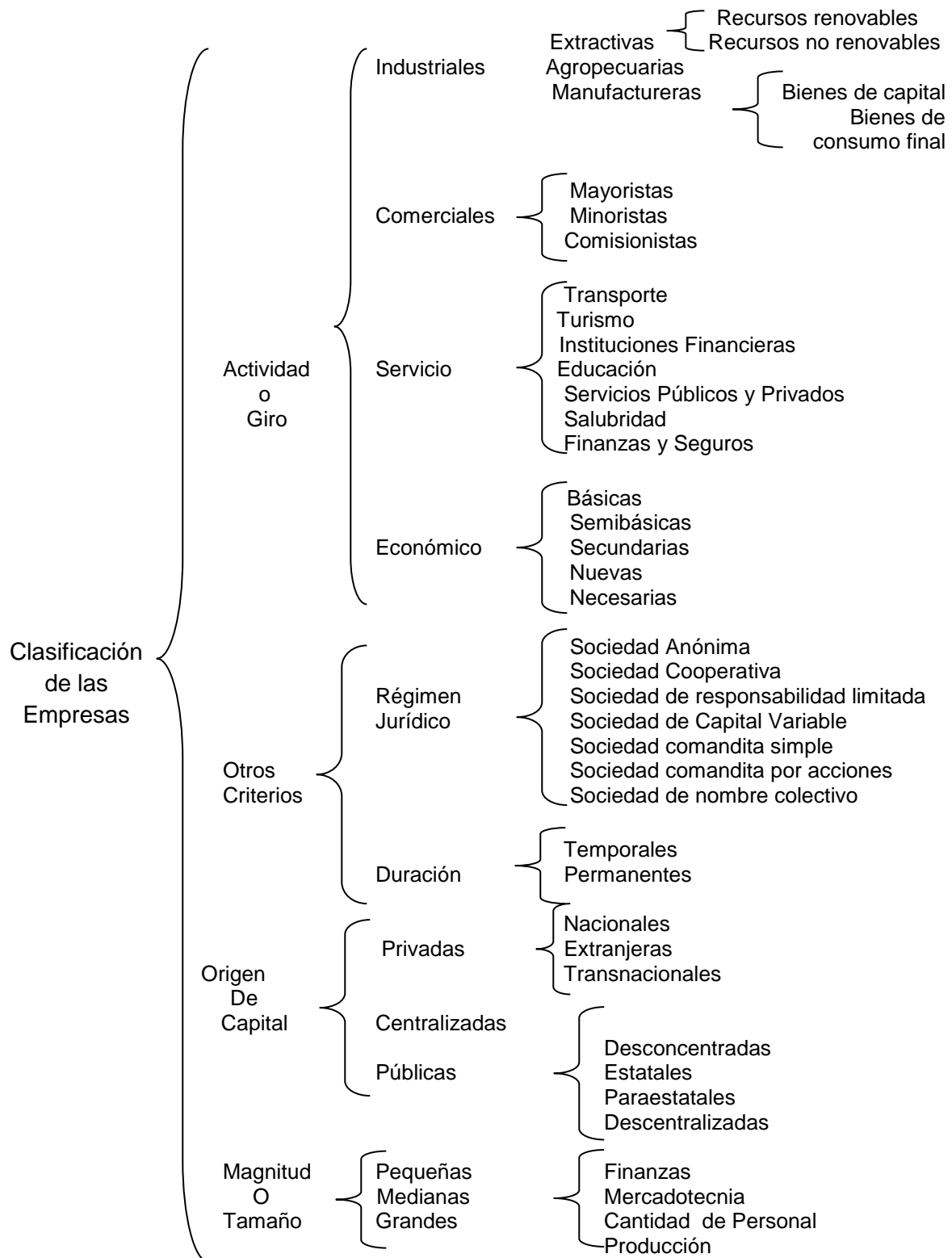
Sabemos también, que existen empresas públicas, privadas, y otras categorías en las que dependiendo de la constitución legal es como recaen en ellas sus derechos y obligaciones, más adelante se hace mención de ello.

La clasificación de las empresas también engloba el giro en el que se encuentra, según la Dra. Lourdes Munch Galindo en su libro 8 Fundamentos de la Administración, la clasificación es la siguiente.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Principios de la Administración, Lourdes Munch Galindo y José G. García Martínez, Ed. Trillas 2010



## CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS



Un negocio en donde los miembros de una familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir con ciertas tareas y distribuirse los beneficios de manera justa, se determina como negocio familiar en el que como participantes lideran la toma de decisiones.

#### **4.4 EMPRESA FAMILIAR**

Un negocio familiar deben lidiar con 4 desventajas: el difícil acceso a capital, el establecimiento de reglas claras para los familiares involucrados, problemas con la atracción y retención de talento, y la falta de nuevas ideas, es decir: además de las complicaciones propias de toda compañía, aquellas fundadas por un patriarca deben enfrentar el hecho de que sus socios son sus hermanos, hijos y sobrinos, incluso cuñados y/o yernos.

Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundaron la compañía; o, son pertenencia de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).<sup>6</sup>
2. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

---

<sup>6</sup> Fundamentos de Dirección de Empresas Editorial. Thomson, Escrito por María Iborra, Angels Dasi, Consuelo Dolz y Carmen Ferrer 2006.

### **Constitución del Bachillerato**

La constitución legal de Consorcio Educativo Morelos, con la que es nombrada la razón social de Centro Educativo BTEC, cubre perfectamente el requisito, pues está constituida su 100% por representantes legales integrantes de la misma familia, por lo que la convierte en una empresa netamente familiar.

Quedando así estipulado desde Enero del 2008.

### **En conclusión**

El bachillerato CENTRO EDUCATIVO BTEC se constituye como una empresa familiar por la integración antes mencionada, debido a su número de empleados y movimientos financieros por año se clasifica en una pequeña empresa, su actividad o giro la posiciona en una empresa de servicios educativos, por su régimen legal se encuentra en las Sociedades Anónimas y por ser una organización permanente con aportes al capital de personas particulares, su origen de capital es privado.

## CAPITULO 5.

# CALIDAD Y CALIDAD TOTAL

En la actualidad los directivos de toda organización, están preocupados por implementar procedimientos para mejorar la calidad en cada uno de sus procesos. Esto les permite enfrentar a la competencia, tanto a nivel local como nacional.

La calidad se ha convertido desde hace algunos años en una de las estrategias más importantes para todas las empresas, Btec la implementa a fin de seguir siendo competitivo en el mercado.

La buena calidad es una cualidad que debe tener cualquier servicio para obtener un mayor rendimiento en su funcionamiento y durabilidad, cumpliendo con normas y reglas necesarias para satisfacer las necesidades del cliente.

Todas las instituciones, independientemente del tipo que se trate; buscan mejorar su competitividad y se interesan en que los servicios brindados cumplan con las exigencias del público.

Sin embargo, debido a situaciones inadecuadas en la prestación del servicio, muchas de ellas no saben cómo establecer métodos para poder controlar la calidad cumpliendo con las normas y reglas necesarias para satisfacer las necesidades del consumidor.

## 5.1 ¿QUE ES CALIDAD?

Calidad es el conjunto de características de un producto o servicio que satisfacen las necesidades de los clientes.

“Los primeros estudios sobre la calidad se hicieron en los años 30 antes de la segunda guerra mundial, la calidad no mejoró sustancialmente, pero se hicieron los primeros experimentos para lograr que esta se elevara.

Los primeros estudios sobre la calidad fueron en Estados Unidos, en el año de 1933, el Doctor W.A. Shward de los Bell Laboratories, aplicó el concepto de control estadístico de proceso por primera vez con propósitos industriales; su objetivo era mejorar en términos costo-beneficio las líneas de producción el resultado fue el uso de la estadística de manera eficiente y para elevar la productividad y disminuir los errores.”<sup>7</sup>

Este fue uno de los tantos inicios que tuvo la calidad y mientras fue evolucionando y haciendo un mejor enfoque, se desarrollaron 3 etapas, las cuales complementaron dicha filosofía.

“El control de Calidad:

Esta primera etapa se caracteriza por la realización de inspecciones y ensayos para comprobar si una determinada materia prima, un

---

<sup>7</sup> <http://www.mgar.net/soc/isointro.htm>

semielaborado o un producto terminado, cumple con las especificaciones establecidas previamente.

(J. M. Juran)<sup>8</sup>

El control de la calidad es el proceso de regulación a través del cual se puede medir la calidad real, compararla con las normas o las especificaciones y actuar sobre la diferencia.

### **El aseguramiento de la Calidad:**

Se asume que es más rentable prevenir los fallos de calidad que corregirlos o lamentarlos, y se incorpora el concepto de la "prevención" a la Gestión de la Calidad, que se desarrolla sobre esta nueva idea en las empresas industriales, bajo la denominación de Aseguramiento de la Calidad.

### **Calidad Total:**

La llamada Calidad Total es, por lo tanto, cualquier cosa menos un sistema. La Calidad Total es una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia, No posee unos perfiles definidos que permitan acotarla. De aquí que la Calidad Total sea entendida y aplicada de muy diferentes formas en distintas empresas y por diferentes asesores especializados.<sup>9</sup>

(K. Ishikawa)<sup>10</sup>

Entonces calidad total como lo menciona K. Ishikawa no es más que una estrategia para el crecimiento empresarial, cada institución de acuerdo a su misión y visión crea su ideología para llegar a la excelencia para sus clientes y el mismo ambiente laboral.

---

<sup>8</sup> Manual de Calidad Juran, Juran Joseph M./Godfrey A. Blanton, Ed. McGraw-Hill, 2001

<sup>9</sup> <http://www.mgar.net/soc/isointro.htm>

<sup>10</sup> Introducción al Control de Calidad, Ed. Diaz de Santos, Escrito por: Kaoru Ishikawa.1994

“Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad. Este enfoque, primitivamente aplicado de manera interna en la empresa, ha evolucionado en los últimos años y tiende a incluir en la actualidad a los subcontratistas, suministradores y sistemas de distribución.

En Japón se suele denominar como Company Wide Quality Control (C.W.Q.C.) y en U.S.A., Total Quality Management (T.Q.M.)”

Entre esta pluralidad de técnicas, la decisión de optar por la Calidad Total, a efectos de profundizar en el concepto, sus diferentes enfoques y dimensiones, y poder contrastar su implementación en la realidad, está en que calidad significa, en una primera aproximación, la satisfacción del cliente, tanto externo como interno.

La satisfacción equivale a suministrar al cliente un producto con un valor añadido que anteriormente no tenía.

Un producto con un alto valor añadido es un producto de calidad, y una elevada calidad es, por ejemplo, para Deming (1989), un poderoso medio para elevar la competitividad y la cuota de mercado de las empresas<sup>8</sup>.

“El Control Total de la Calidad empieza con educación y termina con educación”, Para promoverlo con la participación de todos, hay que dar educación en Control de Calidad a todo el personal, desde el presidente hasta los operarios. El Control de Calidad es una revolución conceptual en la administración; por tanto, hay que cambiar los procesos de raciocinio de

todos los empleados. Para lograrlo es preciso repetir la educación una y otra vez”. K. Ishikawa<sup>11</sup>

Deming<sup>12</sup> establece, tal como se observa en la figura siguiente, que una elevada calidad es un poderoso medio para mejorar la competitividad.

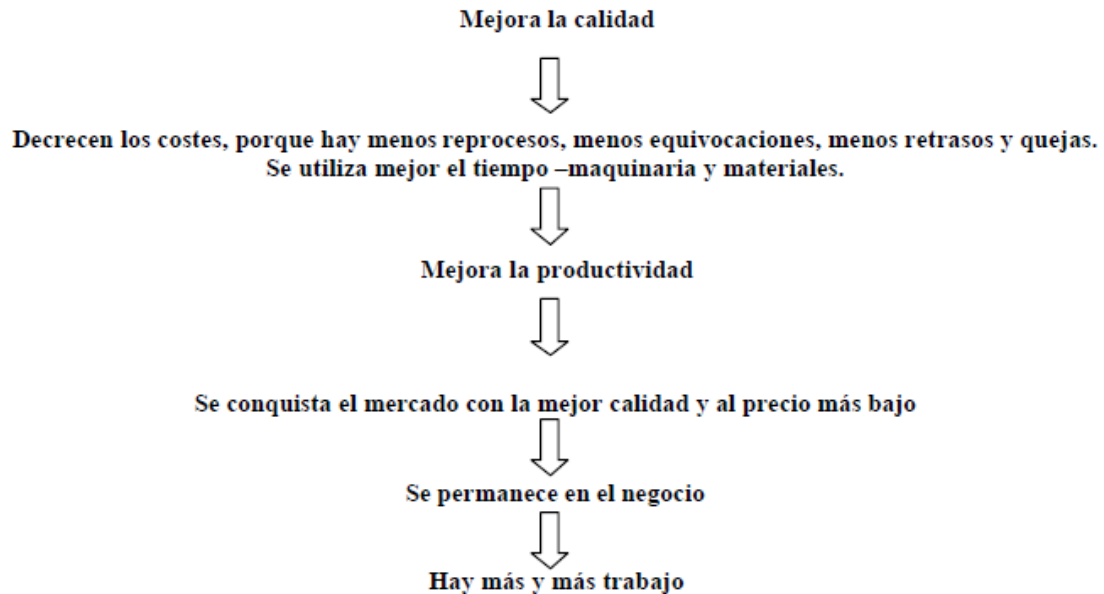


Diagrama 2. “Mejora la calidad” por Deming.

## 5.2 CALIDAD TOTAL

Según Ishikawa<sup>13</sup>, el control de calidad total moderno, o control de calidad estadístico como es llamado hoy en día, comenzó en la década de 1930 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. Shewart de Bell Laboratories.

<sup>11</sup> Contaduría y Administración; No 192 (Año 1999), JUDITH SALDAÑA ESPINOZA, Entidad editora Universidad Nacional Autónoma de México

<sup>12</sup> Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis, Ed. Diaz de Santos, Escrito por: W. Edwards Deming. 1989

<sup>13</sup> Introducción al Control de Calidad, Ed. Diaz de Santos, Escrito por: Kaoru Ishikawa.1994



Según Munch. <sup>14</sup>La globalización ha originado una desaforada lucha en los mercados. Una de las estrategias básicas que pueden adoptar las pequeñas y medianas empresas para lograr una mayor competitividad es la calidad en el servicio.

Mediante la información anterior se enlistó una serie de lineamientos para empresas de servicios, que todos los miembros de la organización deberían tener presentes para lograr una mayor calidad en el servicio y de igual manera formar parte de las políticas de la empresa y que en especial Bachillerato BTEC, por ser la empresa estudiada tomara en demasiada consideración:<sup>15</sup>

1. El cliente siempre tiene la razón.

El cliente es el único que puede decir que nivel de calidad en el servicio está presente.

2. Mejora continua.

Seguir buscando los mejores servicios, productos y procesos se constituye de un esfuerzo constante.

3. Los detalles son importantes.

Para el cliente los detalles son sustanciales, es como ganar la confianza de él.

---

<sup>14</sup> Mercadotecnia para Instituciones Educativas, Editorial: Morales castro, Escrito por Judith Saldaña Espiñosa, 1999

<sup>15</sup> Administración Estratégica Y Política de Negocios Edición 10, Editorial Pearson Escrito por Thomas L. Wheelen y J. David Hunger 2007

#### 4. Imagen.

Ya que los servicios son intangibles no cuentan con una apariencia física, más el lugar y las personas son las que lo proporcionan.

#### 5. La atención recibida

La amabilidad con la que es recibido el cliente es fundamental.

La regla de oro: “Trata a los usuarios como desearías que te trataran a ti”.

El significado de la palabra CALIDAD TOTAL puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Es decir, la calidad es el resultado de gran esfuerzo, se debe trabajar de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor, dependiendo de cómo sea tan aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si fue bueno o malo.

Sin embargo existen normas que estandarizan la calidad de los servicios, estas se encargan de que las organizaciones se conduzcan y operen en forma exitosa, sistemática y transparente.

Lograr la calidad educativa no es tarea fácil, y las normas de calidad reflejan un lineamiento que debe ser seguido, para permanecer en el estándar de las empresas de calidad.

Centro Educativo BTEC necesita de una mejora continua para revalorar todos los procesos para la obtención de una guía hacia la certificación de calidad, tomemos atención al siguiente tema pues muestra a fondo, que son, para que sirven y como deben ser usadas las normas de calidad.

### 5.3 NORMAS DE CALIDAD

ISO es una organización internacional que tiene como finalidad generar estándares para fomentar el comercio entre los distintos estados.

Las normas de ISO dentro de su inmensa clasificación en criterios de auditoría, en esta ocasión se categorizan 3 de ellas, por mencionar algunas:<sup>16</sup>

ISO 9000: estas normas son utilizadas para administrar la calidad de la producción. Las normas son conocidas y respaldadas por esta organización, pero es administrada por otro tipo de instituciones que la certifican. La norma garantiza que las técnicas de producción sean cumplidas, pero no la calidad del producto.

ISO 10000: estas normas garantizan la calidad desde la gestión de los planes o proyectos. Se ha comprobado que las gestiones han avanzado de manera muy notoria, son incluso vistos como herramientas que aumentan la competitividad de una manera estratégica.

Antes del surgimiento de la ISO la mejora de los productos se daban a través de la “prueba y error”, una vez que los bienes ya habían sido producidos, se detectaba su eficiencia o deficiencia, o había posibilidad de enmendar la falta antes de que el producto o servicio fuera recibido por el cliente. En la actualidad, es posible adelantarse y evitar el error.

---

<sup>16</sup> <https://www.iso.org/home.html>

ISO 14000: estas normas están orientadas a la gestión del medio ambiente. Su finalidad es producir la menor cantidad de daños posibles sobre el ambiente, protegiéndolo de esta manera de las actividades humanas. Además se genera un lenguaje respecto al medio ambiente para aquellos que ejecutan las gestiones, desde el gobierno hasta las industrias.

Este tipo de normas no poseen carácter legal, por ello son normas voluntarias. La mayoría sólo son utilizadas como mecanismo de control.<sup>17</sup>

La Organización Internacional para la Estandarización (International Organization for Standardization - ISO), creó el Sistema de Gestión de Calidad (QMS) que se normalizó en 1987. Sin embargo, la última gran revisión se hizo en el año 2001 y las series se llamaron ISO 9000:2000.

También la ISO lanzó una revisión menor, en octubre de 2008, la certificación ISO 9001:2008. Muchos de los cambios se realizaron para mejorar la coherencia gramatical y facilitar la traducción de las normas a otros idiomas.

Las normas del sistema de gestión de calidad creadas por la ISO significan certificar los procesos y el sistema de una organización, no el producto o servicio en sí mismo.

La norma 9000 no certifica la calidad del producto o servicio, certifica el óptimo rendimiento de la organización.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/618-tipos-de-iso-normas/#ixzz2ruq8qfBq>

<sup>18</sup> <http://www.calidad-educacion.net/calidad-educacion.html>

Que Centro Educativo BTEC se certifique, supone implantar un sistema de gestión de calidad conforme a un estándar. La norma ISO 9000, enfocada al giro de instituciones educativas. Ayudará a implementar las reglas que la institución requiere para una mejora y un logro en la calidad en sus procesos.

El proceso de una certificación a grandes rasgos, es la siguiente:

Primero se realiza una auditoria para saber en qué situación se encuentra BTEC, comparándonos con el estándar. Posteriormente se llevan a cabo los ajustes necesarios y se realiza una revisión constante. Cuando el sistema ya está implantado y funcionando, se debe acudir a una unidad certificadora para que nos audite y certifique si fuera el caso. Si el sistema detecta algún error se corrigen los fallos durante el proceso y se vuelve a comenzar, hasta que seamos una empresa totalmente de calidad y con una mejora continua.

Si bien el proceso de certificación se realiza para cualquier giro de empresas, y es para ellas una herramienta de mejora continua, existe la ISO/IWA que es una guía para la aplicación de la norma ISO 9000:2000 enfocada al ámbito de la educación, con la implementación de esta se vuelve más fácil ejecución de ella para las instituciones educativas.

## **5.4 ISO/IWA DIRECTRICES PARA LA APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9000:2000 EN EDUCACIÓN**

La guía IWA 2 es un documento que da recomendaciones y sugerencias, para facilitar la aplicación de la norma ISO 9001: 2000, en las organizaciones educativas, IWA significa International Workshop Agreement.<sup>19</sup>

### **¿Por qué IWA 2?**

Porque este mecanismo ya fue utilizado anteriormente para desarrollar una guía similar, en ese caso para facilitar la aplicación de la norma ISO 9001: 2000 en organizaciones del sector. La guía IWA 1.

### **Participación de México en el proyecto IWA 2**

Nuestro país, a través de la Unidad Coordinadora y Administradora del Proyecto para la Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (UCAPMETyC), de la Secretaría de Educación Pública, que participa como Secretariado Técnico, es responsable de la coordinación internacional del proyecto.

Habría que señalar que el proyecto IWA 2 es el primer proyecto vinculado a la normalización, con impacto mundial, que lidera México.

---

<sup>19</sup> Sistemas de gestión de la calidad-Directrices para la aplicación de la norma NMX-CC-9001- IMNC-2000 en educación, : [www.iso/wa2.sep.gob.mx](http://www.iso/wa2.sep.gob.mx) , <http://www.imnc.org.mx/>

## **Instituciones mexicanas participantes en el proyecto IWA 2**

En la elaboración de la guía participaron diversas instituciones de nuestro país, como son, entre otras:

- La UCAPMET y C – SEP
- La Universidad Nacional Autónoma de México.
- El Instituto Politécnico Nacional.
- El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.
- El Instituto Latinoamericano de la Calidad.
- El Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC).
- Diversas organizaciones afiliadas al Comité Técnico de Normalización Nacional en Sistemas de Calidad (COTENNSISCAL)

### **¿Por qué es necesaria la guía IWA 2 si ya existe la norma?**

La norma ISO 9001: 2000, al ser aplicable a todo tipo de organización, posee una redacción muy general, en una medida tal, que frecuentemente no es fácil de interpretar cuando se aplica a un sector específico. De hecho, la propuesta del IWA 2 se sustentó en que la norma se ha aplicado en las instituciones educativas mayormente en procesos administrativos o de apoyo y no en los procesos sustantivos, es decir, en aquellos directamente vinculados con la enseñanza y el aprendizaje, como pudieran ser:

La capacitación de profesores.

El desarrollo, revisión y actualización de planes y programas de estudio.

La selección y admisión de estudiantes.

El seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza – aprendizaje.

El desarrollo de material didáctico.

La vinculación con el sector productivo.(Ref. C)

Vemos que empresas involucradas en la educación y calidad se unen para formar el IWA 2, lo cual a instituciones como BTEC les interesa si en su caso su objetivo es la certificación de calidad.



## CAPITULO 6.

# **CALIDAD EDUCATIVA**

En las últimas décadas, con el objeto de incrementar la competitividad, la productividad y la capacidad en los sistemas productivos, han ido apareciendo diferentes enfoques, como; justo a tiempo, producción ajustada, calidad total, reingeniería, fabricación de clase mundial, benchmarking, mantenimiento productivo total, etc. Dichos enfoques se hacen reales cuando en la práctica se refleja un mejoramiento en la calidad del servicio o producto y se reciben mejores beneficios.

## 6.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA

La calidad educativa, desde el enfoque en que pone el acento en la socialización de las personas y en su compromiso con la comunidad, no puede reducirse al logro de determinados niveles de rendimiento académico de los alumnos.

Entonces la calidad educativa ha de tener en cuenta las finalidades generales de la educación en BTEC como institución formativa, el contexto en el que se produce y el conjunto de sus procesos.

Esta visión más amplia de la calidad educativa se aprecia en la definición aportada por Marchesi:<sup>20</sup>

*“La Calidad Educativa es aquella que promueve el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las mentes para alcanzar esos resultados”*

*Para Fernández (1992), la calidad educativa está estrechamente vinculada al proceso enseñanza-aprendizaje. Para este autor calidad educativa es:*

*“Es aquella que hace al alumno más conocedor de sí mismo, de su entorno físico y social más responsable de su propio yo, del entorno físico y del entorno humano que le rodea más capaz de intervenir, de acuerdo con los*

---

<sup>20</sup> Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio, por Marchesí, Álvaro. Madrid, España, 1998

*finés vistos y decididos en los momentos cognitivo y ético, sobre sí mismo, sobre su entorno físico y su entorno social*<sup>21</sup>

Al respecto, EFA (Education of All) Global Monitoring Report (2005), publicado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura menciona cuatro dimensiones básicas implicadas en la calidad. Estas remiten a las características de los aprendices entre las que menciona distintas condiciones:

- De salud y motivación

Los procesos educativos, entre los que menciona:

La formación y competencia de los educadores y la didáctica

- Los contenidos en referencia a:
- El currículo

Los sistemas, en referencia a:

- La asignación equitativa de recursos y a las prácticas de administración de éstos.

La forma en que estas dimensiones interactúan con dinámicas económicas, sociales, políticas y culturales más amplias también debe formar parte de la ecuación mediante la que se pondera la calidad educativa.

---

<sup>21</sup> Reflexiones sobre una reforma educativa en México Citado en CERÓN, A. S.. Un modelo educativo para México, 1998, Escrito por: Fernández A. (1992).

*El programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 concibió a la política educativa como “factor estratégico de desarrollo”, y se sugirieron “como propósitos fundamentales la equidad, la calidad y la pertinencia”*

*Por su parte, la calidad educativa se definió como el “producto de un conjunto de factores que ocurren en diversos momentos y circunstancia, y como una carrera continua en la búsqueda del mejoramiento que requiere de un esfuerzo constante de evaluación, actualización e innovación”*

*La estrategia definía al profesor como “el agente en la dinámica de la calidad”, por lo cual se planteó otorgar atención especial a la condición social, cultura y material de éste: “estableciendo como prioridades la información, actualización y revaloración social del profesorado en todo el sistema educativo”<sup>22</sup>*

Mediante estas reflexiones, se pretende formular una definición más completa de calidad educativa, la cual se expresa a continuación como definición integral:

Calidad educativa es aquella que tiende a potenciar el desarrollo de las capacidades cognitivas, sociales y morales de los alumnos, contribuye a la participación y a la satisfacción de la comunidad educativa y promueve el desarrollo profesional de los docentes e influye en su entorno social.

A continuación se expone un tema importante para la calidad educativa, estudiado por la OCDE para la mejora del servicio educativo en México.

---

<sup>22</sup> Poder Ejecutivo Federal. Programa de desarrollo educativo 1995-2000.  
[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4871357&fecha=19/02/1996](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4871357&fecha=19/02/1996)

Para Centro Educativo BTEC es importante fomentar el seguimiento al logro de la calidad ya que como anteriormente se ha mencionado, la calidad educativa se obtiene con el mejor servicio al cliente final (alumnos y padres de familia), aunado a que la Dirección del Bachillerato da importante atención al reclutamiento del personal así como al mantenimiento de instalaciones.

La OCDE constituye un foro único en su género, donde los gobiernos trabajan conjuntamente para afrontar los retos económicos, sociales y medioambientales que plantea la globalización.

Los países miembros de la OCDE son: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Corea, Dinamarca, Eslovenia, España, Estados Unidos de América, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza y Turquía. La Comisión Europea participa en el trabajo de la OCDE.<sup>23</sup>

La publicación “Mejorar las escuelas estrategias para la acción en México: tiene como objetivo ayudar a las autoridades educativas en México, y a las de otros países miembros de la OCDE, a fortalecer sus sistemas educativos. El informe se enfoca en las políticas públicas para optimizar la enseñanza, el liderazgo y la gestión escolar en las escuelas, con el fin de mejorar los resultados de los niños en educación básica.

Esta publicación desarrolla un marco comparativo de los factores clave de la política pública más escolares exitosos, y lo adapta al contexto y la realidad en México.

---

<sup>23</sup> OCDE 2010. <http://www.oecd.org/education/school/46216786.pdf>

Con estas aportaciones que la OCDE tiene para el ámbito educativo desde un nivel básico, para BTEC como escuela de nivel medio superior le garantiza la llegada de más jóvenes a dicho nivel, con una disminución de deserción escolar.<sup>24</sup>

Hacia una reforma educativa en México: La mejora en la calidad educativa es una prioridad política y social en México, especialmente en años recientes, debido a las altas tasas de pobreza, la fuerte desigualdad y el aumento de la criminalidad. Aunque ha habido una mejora educativa y un enfoque cada vez más importante en las políticas educativas en años recientes, todavía una alta proporción de jóvenes no finalizan la educación media superior y el desempeño de los estudiantes no es suficiente para proporcionar las habilidades que

En México se necesita la mitad de los jóvenes de 15 años de edad no alcanzó el nivel básico 2 de PISA (el promedio de la OCDE fue de 19.2% en 2006). La jornada escolar es corta, con tiempo de enseñanza efectiva insuficiente; y en muchas escuelas la enseñanza y el liderazgo son de baja calidad, y el apoyo con el que se cuentan es débil.

México necesita desarrollar una estrategia educativa a largo plazo: para garantizar un nivel más alto, lo que facilitará el crecimiento económico y mejores condiciones de vida para todos los mexicanos.

Una de las primeras condiciones necesarias es establecer un reducido número de objetivos claros, medibles y de alta prioridad, enfocados en la mejora el desempeño de los estudiantes, reducir las tasas de deserción, asegurar el “egreso oportuno” y reducir las desigualdades dentro del sistema educativo. El primer punto clave de la reforma es la necesidad de

---

<sup>24</sup> OCDE 2010. <http://www.oecd.org/education/school/46216786.pdf>

poner a las escuelas mexicanas y a los estudiantes en el centro del diseño de las políticas educativas. La mejora de las escuelas mexicanas necesitará repensar el sistema de gobernanza, así como el papel que juegan los líderes escolares y los docentes, para permitirles enfocarse en el apoyo de todos los niños y jóvenes para que alcancen su mayor potencial de aprendizaje.<sup>25</sup>

Diagrama 3. “Mejora del desempeño de los estudiantes a través de”<sup>26</sup>



Las expectativas que se reflejan con la pirámide anterior muestran un trío de enfoques que aportan mayor eficacia a las escuelas, involucrando tanto a los docentes, administrativos y alumnos.

Las siguientes 11 recomendaciones proponen una estrategia de acción que busca dar más apoyo a las escuelas, directores y docentes para mejorar los resultados de las escuelas y los estudiantes.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> OCDE 2010. <http://www.oecd.org/education/school/46216786.pdf>

<sup>26</sup> OCDE 2010. <http://www.oecd.org/education/school/46216786.pdf>

<sup>27</sup> OCDE 2010. <http://www.oecd.org/education/school/46216786.pdf>

1. Definir la enseñanza eficaz: México necesita definir claramente los estándares docentes para que la profesión y la sociedad sepan cuáles son el conocimiento, las habilidades y los valores centrales asociados a una enseñanza eficaz.
2. Atraer mejores candidatos docentes: Si se busca que la docencia en México adquiriera el estatus de una profesión de alto nivel, el primer paso a dar es mejorar la calidad de los candidatos en las instituciones de formación inicial docente, especial pero no exclusivamente, en las escuelas Normales. Una forma de lograrlo es aumentar la exigencia en la entrada a los programas de formación inicial docente (ITP, por sus siglas en inglés) y establecer un examen de selección nacional y otras herramientas de evaluación.
3. Fortalecer la formación inicial docente: Las escuelas públicas y privadas y otras instituciones de formación inicial docente necesitan mejorar sustancialmente si pretenden ser el principal medio del país para preparar a sus docentes. El primer paso debe ser establecer un sistema de estándares rigurosos para acreditar a todas las escuelas de formación inicial.
4. Crear periodos de inducción y prueba: Como los primeros años de práctica son clave para la calidad docente, y como existe una preocupación sobre la formación y la selección inicial docentes, es importante implementar un primer periodo formal de inducción, con apoyo sustancial para todos los docentes principiantes, y un segundo periodo de prueba en el que se espera que los docentes principiantes sean capaces de demostrar en la práctica que pueden favorecer realmente el aprendizaje del estudiante y hacerse cargo de otros aspectos de su papel como docentes.



5. Mejorar el desarrollo profesional: Actualmente, las opciones de desarrollo profesional se encuentran dispersas entre diversos proveedores y organizaciones, y los docentes señalan que los cursos no siempre responden a sus necesidades. Muchos docentes financian sus propias opciones más allá de los cursos que ofrecen el gobierno, los estados o las instituciones. La oferta de desarrollo profesional debe diversificarse y hacerse más coherente y relevante para las necesidades de las escuelas.
6. Evaluar para ayudar a mejorar: México necesita con urgencia un sistema de evaluación docente basado en estándares. Un sistema puramente formativo en sus primeros años, acompañado de un adecuado apoyo profesional. Después de haber implementado este sistema y de haber socializado sus reglas, el sistema puede incluir variables formativas y sumativas; por ejemplo, recompensar a los docentes excelentes o dar apoyo a los docentes de menor desempeño. Los docentes que presenten un bajo desempeño de forma permanente deben ser excluidos del sistema educativo.
7. Definir un liderazgo escolar eficaz: Al igual que con los docentes, México necesita definir estándares claros de liderazgo y gestión para señalar a la profesión, y a la sociedad en general: el conocimiento esencial, las habilidades y los valores asociados a los directores de escuelas eficientes.
8. 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 desarrollo del liderazgo debe ser considerado como un continuum. Esto implica alentar la formación inicial de liderazgo, organizar programas de inducción, y garantizar la formación en servicio para satisfacer las

necesidades del contexto. 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. La asignación de puestos de directores de escuela debe, en la medida de lo posible, realizarse a partir de una lista de candidatos que comprueben, en base a los estándares, estar calificados para el cargo.

9. Construir capacidad de liderazgo instruccional en las escuelas y entre ellas: Las escuelas mexicanas trabajan generalmente como unidades independientes, y por lo tanto muchas tienen capacidades limitadas para, entre otras tareas de gestión, 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 una capacidad limitada para su propia mejora. De lo contrario, las escuelas continuarán haciendo únicamente lo que saben hacer y tendrán oportunidades muy limitadas para mejorar.
10. 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. Las estructuras de decisión que se adaptan a sus contextos escolares también pueden tener un impacto positivo en su desempeño.
11. 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 en

comunidades pobres. La distribución de recursos debe ser equitativa, evitando las cargas burocráticas difíciles de sobrellevar para las escuelas.

La calidad educativa ha tenido mayor énfasis en su estudio en los últimos 10 años, es por ello que se desarrollaron distintos enfoques. Los cambios sociales, políticos y económicos que enfrenta una sociedad, invariablemente afectan a la organización y el funcionamiento del sistema educativo de cualquier país. De igual manera, las aspiraciones y las expectativas de la sociedad en los distintos momentos históricos por los que ella atraviesa, se convierten en nuevas demandas a las que deben responder esos sistemas educativos.

México enfrenta un reto de transición. Las instituciones han pasado por momentos críticos y regresan para satisfacer las exigencias del nuevo milenio. La dinámica misma del proceso de renovación impone abandono de los viejos paradigmas e impulsa a la apropiación de nuevos modelos.

Es por ello que se muestra el “Enfoque basado en competencias”, el cuál para Centro Educativo BTEC es una opción de mejora de filosofía de estudio.

## **6.2 Enfoque basado en competencias<sup>28</sup>**

En el marco del debate académico se reconoce que existen diferentes acepciones del término competencia, en función de los supuestos y paradigmas educativos en que descansan. La perspectiva sociocultural o socioconstructivista de las competencias aboga por una concepción de competencia como prescripción abierta, es decir, como la posibilidad de

---

<sup>28</sup> [http://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma\\_curricular/planes/lepree/plan\\_de\\_estudios/enfoque\\_centrado\\_competencias](http://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma_curricular/planes/lepree/plan_de_estudios/enfoque_centrado_competencias)

movilizar e integrar diversos saberes y recursos cognitivos cuando se enfrenta una situación-problema inédita, para lo cual la persona requiere mostrar la capacidad de resolver problemas complejos y abiertos, en distintos escenarios y momentos. En este caso, se requiere que la persona, al enfrentar la situación y en el lugar mismo, re-construya el conocimiento, proponga una solución o tome decisiones en torno a posibles cursos de acción, y lo haga de manera reflexiva, teniendo presente aquello que da sustento a su forma de actuar ante ella.

De acuerdo a lo anterior, una competencia permite identificar, seleccionar, coordinar y movilizar de manera articulada e interrelacionada un conjunto de saberes diversos en el marco de una situación educativa en un contexto específico. Esta caracterización tiene sus fundamentos en el siguiente conjunto de criterios:

- Las competencias tienen un carácter holístico e integrado. Se rechaza la pretensión sumativa y mecánica de las concepciones conductistas. Las competencias se componen e integran de manera interactiva con conocimientos explícitos y tácitos, actitudes, valores y emociones, en contextos concretos de actuación de acuerdo con procesos históricos y culturales específicos.
- Las competencias se encuentran en permanente desarrollo. Su evaluación auténtica debe ser continua, mediante la elaboración de estrategias que consideren el desarrollo y la mejora como aspectos que integran el desempeño de una competencia.
- Las competencias se concretan en diferentes contextos de intervención y evaluación. El desarrollo de las competencias, así como su movilización, debe entenderse como un proceso de adaptación creativa en cada contexto determinado y para una familia de situaciones o problemas específicos.

- Las competencias se integran mediante un proceso permanente de reflexión crítica, fundamentalmente para armonizar las intenciones, expectativas y experiencias a fin de realizar la tarea docente de manera efectiva.
- Las competencias varían en su desarrollo y nivel de logro según los grados de complejidad y de dominio. Las competencias asumen valor, significatividad, representatividad y pertinencia según las situaciones específicas, las acciones intencionadas y los recursos cognitivos y materiales disponibles, aspectos que se constituyen y expresan de manera gradual y diferenciada en el proceso formativo del estudiante.
- Las competencias operan un cambio en la lógica de la transposición didáctica. Se desarrollan e integran mediante procesos de contextualización y significación con fines pedagógicos para que un saber susceptible de enseñarse se transforme en un saber enseñado en las aulas y, por lo tanto, esté disponible para que sea movilizado por los estudiantes durante su aprendizaje.

Derivado de lo anterior, en este plan de estudios se entiende como competencia al desempeño que resulta de la movilización de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, así como de sus capacidades y experiencias que realiza un individuo en un contexto específico, para resolver un problema o situación que se le presente en los distintos ámbitos de su vivir.

En todos los casos el concepto de competencia enfatiza tanto el proceso como los resultados del aprendizaje, es decir, lo que el estudiante o el egresado es capaz de hacer al término de su proceso formativo y en las estrategias que le permiten aprender de manera autónoma en el contexto académico y a lo largo de la vida. El desarrollo de competencias destaca el abordaje de situaciones y problemas específicos, por lo que una enseñanza por competencias representa la oportunidad para garantizar la pertinencia y

utilidad de los aprendizajes escolares, en términos de su trascendencia personal, académica y social. En el contexto de la formación de los futuros maestros, permite consolidar y reorientar las prácticas educativas hacia el logro de aprendizajes significativos de todos los estudiantes, por lo que conduce a la concreción del currículo centrado en el alumno.

En el enfoque basado en competencias la evaluación consiste en un proceso de recolección de evidencias sobre un desempeño competente del estudiante con la intención de construir y emitir juicios de valor a partir de su comparación con un marco de referencia constituido por las competencias, sus unidades o elementos y los criterios de desempeño, y en identificar aquellas áreas que requieren ser fortalecidas para alcanzar el nivel de desarrollo requerido, establecido en el perfil y en cada uno de los cursos del plan de estudios. Con base en el planteamiento de que las competencias son expresiones complejas de un individuo, su evaluación se lleva a cabo a partir del cumplimiento de niveles de desempeño elaborados ex profeso.<sup>29</sup>

De esta manera la evaluación basada en competencias implica, entre otros aspectos, que éstas deben ser demostradas, por lo que requieren de la definición de evidencias, así como los criterios de desempeño que permitirán inferir el nivel de logro. Este tipo de evaluación no excluye la verificación del dominio teórico y conceptual que necesariamente sustenta la competencia. En ese sentido, se requiere una evaluación integral e integrada de conocimientos, habilidades, actitudes y valores en la acción.

Desde esta perspectiva, la evaluación cumple con dos funciones básicas, la sumativa de acreditación/certificación de los aprendizajes establecidos en el plan de estudios y la formativa, para favorecer el desarrollo y logro de dichos aprendizajes; esto es, el desarrollo de las competencias y de sus elementos. Dicho de otro modo, la función sumativa puede caracterizarse como evaluación de competencias y la función formativa como evaluación

---

<sup>29</sup> [http://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma\\_curricular/planes/lepree/plan\\_de\\_estudios/enfoque\\_centrado\\_competencias](http://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma_curricular/planes/lepree/plan_de_estudios/enfoque_centrado_competencias)

para el desarrollo de competencias ya que valora los procesos que permiten retroalimentar al estudiante.

Con base en lo anterior, la evaluación basada en competencias se caracteriza por centrarse en las evidencias de los aprendizajes (definidos en parámetros y en criterios de desempeño) y por ser integral, individualizada y permanente; por lo tanto, no compara diferentes individuos ni utiliza necesariamente escalas de puntuación y se realiza, preferentemente, en situaciones similares a las de la actividad del sujeto que se evalúa. Para ello, es importante utilizar las propias tareas de aprendizaje como evidencias, ya que permiten una evaluación del proceso de aprendizaje y no sólo de los resultados. Si la evaluación pretende ser integral, habrá de utilizar métodos que permitan demostrar los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores en la resolución de problemas. Requiere, además, seleccionar métodos y estrategias acordes para el tipo de desempeño a evaluar. Por lo anterior, es posible utilizar entrevistas, debates, observación del desempeño, proyectos, casos, problemas, exámenes y portafolios, entre otros.

En conclusión lo que se pretende con el ingreso de “El Aprendizaje Basado en Competencias”, es hacer todo lo posible para asegurarnos que:

1. El aprendizaje escolar sea una vía efectiva para el desarrollo integral.
2. Los alumnos del Bachillerato pueden desempeñarse exitosamente en escenarios reales y complejos, acordes a su etapa de desarrollo y a los desafíos del mundo actual.
3. Los alumnos del Bachillerato puedan contribuir de manera efectiva a la transformación de sí mismos y de su entorno inmediato, mediato y global.

### **6.3 Concepto de Evaluación Educativa**

El significado de la palabra evaluación expedido por la real academia española, (2001 p. 1012) dice que evaluación es “acción y efecto de evaluar”, si buscamos el concepto de evaluar dice que es “señalar el valor de algo.....Estimar, apreciar, calcular el valor de algo...Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumno”

Con el siguiente tema se conocerán los principios, métodos, y técnicas asociados con la evaluación de escuelas, con lo cual Centro Educativo BTEC quedará dotado de las herramientas que le permitirán diagnosticar y mejorar la calidad en los servicios que ofrece.

Hay muchos tipos de evaluaciones educativas y diversas formas de clasificarlas, A continuación se revisará la que para Centro Educativo BTEC fue más conveniente.

### **6.4 Evaluación de Instituciones Educativas**

La evaluación de las instituciones educativas es una parte esencial de cualquier proceso administrativo.

Presente desde el momento de la planeación, permite diagnosticar el estado de una organización ya sea durante las etapas de la ejecución de un proceso o bien al final del mismo.



## **6.5 Clasificación de la evaluación educativa según el objeto de evaluación.**

La evaluación educativa es un término que se usa de manera genérica para referirse a tipos particulares de evaluación que se enfocan en objetos tales como.<sup>30</sup>

1. Evaluación del Aprendizaje: se determina el grado en el que los alumnos han alcanzado ciertos objetivos de aprendizaje.

PROPUESTA: Dentro de esta clase estarán las evaluaciones que los profesores realizan sobre el aprendizaje de los alumnos, con el apoyo de los exámenes parciales y finales así como de otros instrumentos de medición.

2. Evaluación del proceso de enseñanza – aprendizaje: se determina tanto la efectividad como la eficiencia del proceso de enseñanza como medios para facilitar el proceso de aprendizaje.

PROPUESTA: Las evaluaciones que los alumnos realizan sobre el curso en general y sobre el desempeño de su profesor en particular, por medio de una encuesta de opinión que la institución educativa debería aplicar.

3. Evaluación Curricular: Se determina el grado en el que un programa educativo está cumpliendo con los propósitos para los que fue creado.

---

<sup>30</sup> Evaluación de Instituciones Educativas, Editorial Trillas, Escrito por: Jaime Ricardo Valenzuela González, 2004.

PROPUESTA: Cada vez que se requiera evaluar la efectividad de un programa de capacitación para empleados o el funcionamiento de una carrera profesional, se está hablando de evaluación curricular.

4. Evaluación de Instituciones Educativas: se determina tanto la efectividad como la eficiencia de una institución educativa como centro de trabajo y prestadora de servicios a la sociedad.

PROPUESTA: Realizar las evaluaciones que organismos nacionales o internacionales realizan para acreditar una institución de enseñanza superior como “escuela de excelencia”

5. Metaevaluación: Se evalúan los sistemas de evaluación.

PROPUESTA: Los procesos de evaluación también pueden y deben ser evaluados, se deben someter a una reestructuración si así se requiere, si se detecta que no se está cubriendo el análisis total del desempeño educativo de BTEC.

Existen más ejemplos que pudieran ser estudiados tales como el desempeño del docente, de la efectividad de la capacitación en el trabajo o de los programas académicos.<sup>31</sup>

Pero como saber si se están evaluando correctamente dichos proceso, es así como se explican los criterios de evaluación.

---

<sup>31</sup> Evaluación de Instituciones Educativas, Editorial Trillas, Escrito por: Jaime Ricardo Valenzuela González, 2004.

## 6.6 Criterios de Evaluación

La evaluación educativa lleva consigo una evaluación a sí misma, pues ¿cómo estar seguros de que lo que se está calificando es lo correcto?, Siguiendo criterios y resolviendo las siguientes preguntas llevará a BTEC a un trabajo de evaluación educativa con éxito, veamos.

### 1.- Criterio de Factibilidad.

- ¿Es metodológicamente posible rechazar esta evaluación responder así las problemáticas que se han planteado?
- ¿Es políticamente correcto realizar la evaluación?
- ¿Hay asignación de los recursos para hacer la evaluación?

### 2.- Criterios de Precisión.

- ¿Las preguntas de la evaluación han sido redactadas con claridad?
- ¿Los datos colectados son confiables y validos?
- ¿Son correctos los procesos empleados para inferir las conclusiones a partir de los datos?

### 3.- Criterios de Utilidad.

- ¿Cada usuario recibe un informe pertinente para el uso que le va dar?
- ¿Los informes se entregaran de manera oportuna?
- ¿Los informes de evaluación realmente se están utilizando en un contexto particular?

#### 4.- Criterios de Ética.

- ¿La evaluación se realiza cumpliendo las normas legales existentes?
- ¿La evaluación cumple con normas generalmente aceptadas por las comunidades académicas y profesionales?
- ¿La evaluación se hace con respeto absoluto a los derechos humanos de los participantes?<sup>32</sup>

### **6.7 Proceso de Evaluación**

El trabajo de evaluación de una institución educativa no es fácil, se requiere de una clara visión del proceso.

El proceso de evaluación da inicio con una necesidad de la institución, y por parte de Centro Educativo BTEC nace la detección de la insuficiencia en la calidad en el servicio, pues en la medida en que esta necesidad es mayormente delimitada, los objetos de estudio serán más claros, esta necesidad presenta tres etapas.

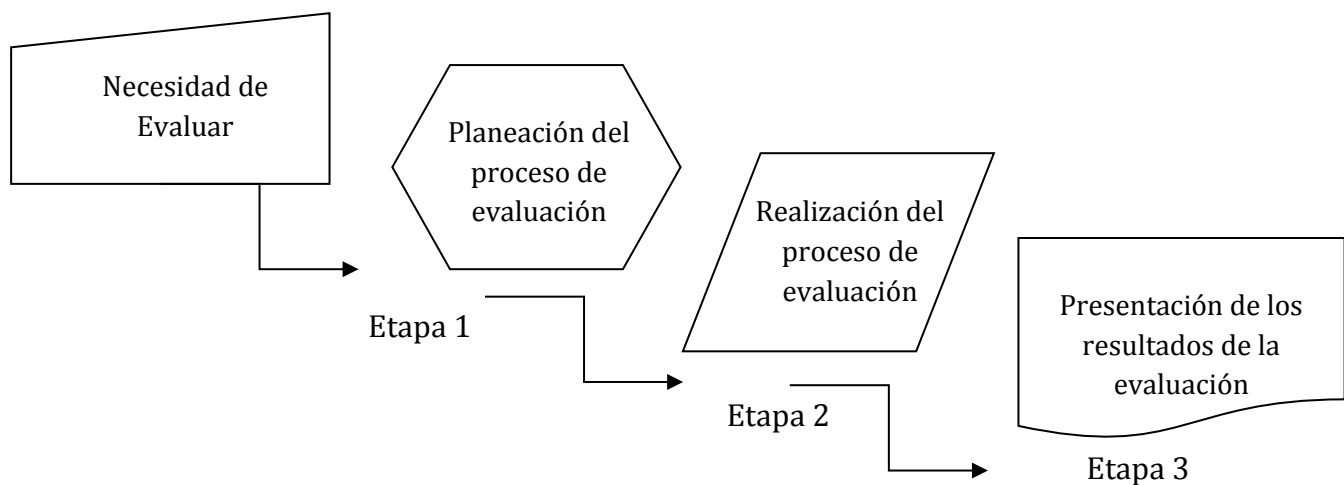
1.- Planeación

2.- Realización

3.- Presentación de los Resultados

---

<sup>32</sup> Evaluación de Instituciones Educativas, Editorial Trillas, Escrito por: Jaime Ricardo Valenzuela González, 2004.



Fuente Evaluación de Instituciones Educativas, Valenzuela González, 2004.

## 6.8 DISEÑO DE LA EVALUACIÓN A UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Si bien en la fase 1 se especifica el concepto planeación que es cuando el evaluador diseña el proceso, verifica cuáles serán los recursos y el tiempo necesarios y comienza a recolectar y analizar información. En esta etapa se decide, qué hacer, cómo hacerlo, para qué hacerlo, cuando, donde quién lo hará, por qué.

Debemos tomar en cuenta que esta clasificación de evaluación se caracteriza por la toma de decisiones en orden y por escrito, detalladas en el siguiente formato.<sup>33</sup>

En este formato se especifica la experiencia que tiene la persona encargada de realizar la evaluación, todo para verificar que su criterio sea con total credibilidad.

<sup>33</sup> Evaluación de Instituciones Educativas, Editorial Trillas, Escrito por: Jaime Ricardo Valenzuela González, 2004.

**Protocolo para el Diseño de la Evaluación de una Institución Educativa**

**1.1 DATOS DEL EVALUADOR RESPONSABLE DEL PROYECTO**

Datos Personales	Nombre Completo	
	Fecha de Nacimiento	
	Lugar de Nacimiento	
	Sexo	
	Estado Civil	
	Lugar de Residencia Actual	
	Teléfono	
	Dirección de Correo Electrónico	
Educación	Estudios de Licenciatura	
	Estudios de Maestría	
	Estudios de Doctorado	
Experiencia Profesional	Experiencia Profesional Como docente	
	En cargos Directivos en Escuelas	
	En otras actividades Educativas	
	En áreas distintas a la educación	
	Trabajo actual	

**1.2 DATOS DE LA INSTITUCION EDUCATIVA**

Nombre de la Escuela	
Dirección y Teléfono	
Dirección electrónica	
Nombre y Título del director o máxima autoridad en la institución	
Nivel de estudios que ofrece	
Tipo de Institución (pública/privada)	
Años que tiene de fundada la Institución	
Horarios de clase (M,V,N,Mixto)	
Número total de profesores	
Número total de personal directivo	
Número total de personal administrativo	
Número total de personal de intendencia	
Número Total de alumnos	
Número total de grupos escolares	

Número de alumnos en grupo más numeroso	
Número de alumnos en el grupo menos numeroso	
Número Promedio de alumnos por grupo	
Nivel Socioeconómico promedio de los alumnos	
Misión de la institución	
Breve historia de la institución	

### 1.3 Destinatarios de los resultados de la evaluación

Lisita de los destinatarios a quienes va dirigida la evaluación	Descripción de los intereses, expectativas y valores que los destinatarios pueden tener al revisar los resultados de la evaluación

### 1.4 Restricciones para realizar la evaluación

Restricciones generales que pudieran existir	
<p>Enunciado de las preguntas de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un modelo de evaluación que deba utilizarse para evaluar a esta institución Educativa en particular?</li> <li>• ¿Hay preguntas de evaluación particulares que sean hechas por destinatarios específicos?</li> </ul>	
<p>Plan de colección de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay instrumentos necesarios para coleccionar los datos?</li> <li>• ¿Hay personas que deban ser consideradas como informantes clave en la evaluación?</li> <li>• ¿Hay algún tipo de información clasificada, a la cual no es posible tener</li> </ul>	

acceso?	
Plan de análisis de interpretación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha definido n criterio específico para juzgar la información recabada</li> </ul>	
Plan de informe <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe algún formato especial para informar los resultados de la evaluación?</li> </ul>	
Plan de administración <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es necesario completar la evaluación en un tiempo determinado?</li> <li>• ¿hay algún limite presupuestal que deba considerarse al momento de conseguir los recursos humanos y materiales requeridos?</li> </ul>	
Plan para la Metaevaluación <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay algún tipo de auditor que revisará los procedimientos empleados en este proyecto?</li> </ul>	

El siguiente cuadro especifica los objetivos mismos del proyecto de evaluación.

Cuadro 3. ENUNCIACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

<b>ENUNCIACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN</b>		
2.1 lluvia de ideas de las preguntas de evaluación		
TIPOS DE PREGUNTA CONCRETAS	CLAVE	PREGUNTAS
A. Preguntas relacionadas con el grado en que la institución cumple con su misión	P.A.1	
	P.A.2	
	P.A.3	
B. Preguntas relacionadas con la satisfacción de los beneficiarios del servicio educativo.	P. B. 1	
	P.B. 2	
	P. B. 3	
C. Preguntas relacionadas con los trabajadores de la institución	P.C.1	
	P.C.2	
	P.C.3	



D. Preguntas de la forma en que la institución funciona	P.D.1	
	P.D.2	
	P.D.3	

Los cuadros anteriores han sido obtenidos del libro Evaluación de Instituciones Educativas, Editorial Trillas, Escrito por: Jaime Ricardo Valenzuela González, 2004.

Obtenidas ya las respuestas a dichas preguntas de los formatos se comienza con la recolección de datos y es así como se logra una evaluación de institución educativa con éxito.

A continuación se enlista las actividades que se realizaron en Centro Educativo BTEC para llevar a cabo la evaluación, y mediante el criterio de los directivos se logró un resultado que más adelante será mencionado, veamos cuales fueron las actividades.

#### 1.- Visión preliminar del sistema de evaluación:

- a) Conducción de visitas a la institución
- b) Entrevistas con clientes
- c) Revisión de documentos de la institución: Historia, misión, visión, etc.
- d) Redacción de borradores del diseño de evaluación
- e) Reuniones para discutir las políticas y procedimientos d evaluación
- f) Contratación que hace el cliente del servicio de evaluación
- g) Revisión de aspectos legales
- h) Revisión de cuentas bibliográficas.

#### 2.- Enunciado de las preguntas de evaluación, mencionadas en los cuadros anteriores

- a) Revisión de los documentos de la institución

- b) Entrevistas con clientes

### 3.- Plan de colección de datos:

- a) Selección de instrumentos
- b) Estudios piloto
- c) Entrenamiento de observadores, encuestadores, aplicadores de test.
- d) Reproducción de materiales
- e) Conducción de entrevistas y observaciones

### 4.- Plan de análisis e interpretación

- a) Captura de datos
- b) Verificación de datos
- c) Análisis de datos
- d) Conducción de juntas para a interpretación de la información analizada

### 5.- Plan de informe:

- a) Elaboración de gráficos y presentaciones.
- b) Revisión de informes finales
- c) Difusión de los resultados de la evaluación

## 6.- Plan de Administración

- a) Contratación de personal
- b) Entrenamiento de personal
- c) Supervisión de actividades
- d) Preparación de espacios físicos
- e) Compras de materiales y equipo
- f) Control presupuestal

## 7.- Plan para la Metaevaluación

- a) Seguimiento al impacto del informe de la evaluación

## CAPITULO 7.

# **DETECCIÓN DE ERRORES Y PROPUESTAS**

A continuación se muestra la detección de errores enfocados en la calidad del servicio al cliente que se presentan en las distintas áreas de Centro Educativo BTEC, con las posibles propuestas de solución, para encaminar a dicha empresa a una calidad exitosa en el servicio a los prospectos y clientes para la institución.

## 7.1.- Consejo Directivo

El consejo directivo está controlado en las políticas y en las directrices de la institución. Su principal función es asegurar que se logren los objetivos, velar por el adecuado uso de los recursos financieros y el cumplimiento cabal de los programas y actividades.

En el Centro Educativo BTEC mediante un seguimiento de calendario, se detectó que las reuniones directivas no se presentan en un periodo tan frecuente como se requiere, por lo que esto provoca que el alcance a la solución de los problemas se retrase. Se ha visto que se queda pendiente la solución pues el procedimiento no es vigilado en tiempo correcto.

Por ejemplo en el Centro Educativo BTEC la renta por el uso de las instalaciones se debe efectuar cada 30 días, si se presenta un aumento por parte del arrendador no previsto por los directivos por la falta de comunicación entre sí, no se podría conseguir que la cuota quedara fija por un periodo o simplemente prevenir un retiro de efectivo que causara estragos en la cuenta bancaria de la institución.

La junta directiva debe evaluar a la administración de alto nivel, no solo con medidas cuantitativas típicas orientadas hacia la producción, sino también con parámetros de comportamiento, es decir, factores relacionados con sus prácticas de dirección estratégica. Los detalles específicos que una junta utiliza para evaluar a su administración de alto nivel deben surgir de ambas partes.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Administración Estratégica Y Política de Negocios Edición 10, Editorial Pearson Escrito por Thomas L. Wheelen y J. David Hunger 2007

Si por ejemplo, se ha seleccionado como meta del año lograr mejores relaciones con la comunidad local y mejorar la seguridad en las prácticas laborales y según “el calendario escolar” el número de juntas directivas que se realizan.

A principios de semestre se elabora un calendario solo para altos puestos, en el cual se especifican las fechas en las que habrá junta de consejo directivo.

En la siguiente grafica se muestra la continuidad y que tan cierto fue el cumplimiento de dichas juntas.

El calendario de estas reuniones se muestra con el objetivo de plasmar con mayor claridad el desatino que se realiza en esta cuestión, pues se logra observar que son más reuniones las que se establecen en un documento que las que se llevan a cabo

Grafica 1. Muestra del cumplimiento de las juntas administrativas en BTEC



La propuesta para dicha problemática sería, poner más énfasis e interés en la consecución de las reuniones de consejo directivo, de esta manera habría mayor seguimiento a los detalles que se presenten y siendo este puesto el punto de partida, el punto principal para lograr una calidad en el servicio se recomienda como coloquialmente es dicho “tomar al toro por los cuernos”, es decir, detectar los problemas, enfrentarlos y solucionarlos de la mejor manera, sin que el personal o cliente se torne afectado por la decisión.

## **7.2 - DIRECCIÓN**

Ser una empresa nueva y familiar deja muy sensible cualquier situación, el escenario que se vive en el área de dirección es la falta de compromiso y seriedad que requiere el puesto.

Es decir, que para una dirección a nivel educativo medio superior con jóvenes de entre 15 y 20 años los cuales se encuentran con constantes cambios emocionales, es necesario mantener actitud y formación firme ante situaciones cotidianas, ya que un director en una institución educativa representa el pilar de toda la comunidad estudiantil, docente y administrativa, pues es la máxima autoridad y es quien ante los jóvenes podría aplicar el mayor nivel de sanción.

En Centro Educativo BTEC la falta de funcionamiento de la dirección se debe a la relación de familia que se tiene entre los puestos más altos, la confianza se confunde con la alta responsabilidad que el puesto requiere, dejando a otros el compromiso de las actividades, olvidando que la dirección se sostiene mediante las firmes decisiones.

Por otra parte el responsable de la dirección debe mostrar un compromiso con la atención al cliente de modo que puedan dar ejemplo a todos los

colaboradores para lograr que las relaciones con los clientes sean comprendidas como una fuente de beneficios y valor añadido para todos. Este valor debe formar parte de una cultura empresarial.

La ISO/IWA2: en las directrices para la aplicación de la norma ISO 9001-2000 en la educación menciona que; EL compromiso de la dirección en una institución educativa es:

- Identificar los factores que satisfacen las necesidades y expectativas del cliente para esforzarse en su cumplimiento y lograr su aprobación.
- Asegurar que el programa y los procesos educativos cumplan con los requisitos legales y reglamentarios para su certificación o acreditación y que el personal involucrado en la mejora sea guiado y conducido a la toma de decisiones.
- Mostrar el compromiso para lograr el compromiso y la mejora continua en el SGC.

Cuando una persona enfocada a la dirección desea ser mirada, escuchada y ser una guía para el seguimiento de una empresa, debe reflejar ciertos criterios que la institución mediante a su misión, visión, filosofía y objetivos tiene como destino para su éxito. El Mentoring y el Coaching aun cuando hablamos de dos razonamientos, tienen mucha similitud y son una guía para este enfoque.<sup>35</sup>

“El origen de la palabra MENTOR se atribuye al personaje homónimo de la Odisea, amigo de Ulises, rey de Ítaca, a quien éste encomendó la educación de su hijo Telémaco cuando partió para la guerra de Troya, con

---

<sup>35</sup> Desarrollo de Competencias de Mentoring y Coaching Editorial Prentice hall. Por Beatriz Valderrama. 2009



el fin de que lo tutelara en su ausencia, Según el relato de Homero, es la Diosa Atenea quien toma forma de mentor para acompañar y guiar en la travesía por la vida.

¿Qué es un mentor? Un mentor es una persona que transfiere su experiencia y conocimientos a otra, normalmente más joven o con menor experiencia en determinado ámbito. Es por tanto, un modelo, consejero, fuente de inspiración y estímulo para la superación. Un mentor ejerce una influencia positiva en su tutelado o mentorando y goza de su admiración y respeto.”<sup>36</sup>

Las ventajas de implementar dicho proceso es que hace mayor el capital intelectual de la empresa pues se difunde el conocimiento y se transfiere la experiencia, favorece la transmisión de cultura, valores y motivación así como se desarrolla el potencial de liderazgo y mejora la calidad directiva.

Por otra parte el Coaching viene del mundo de los deportes y se encarga de guiar o entrenar.

“Los coaches eran los cocheros o conductores de carruajes tirados por caballos que, pasaron a llamarse coches al hacerse populares en Europa. El conductor los ayudaba a llegar más rápido a su destino y el entrenador deportivo o coach ayuda a acelerar el aprendizaje y desarrollar la capacidad con el fin de llevar al deportista o al equipo a los mejores resultados<sup>37</sup>

Mientras que el jefe puede ser el coach, en la imagen de mentor puede estar una persona que no precisamente sea un jefe si no alguien que refleje seguridad, confianza, compromiso y una imagen a seguir ante la institución.

La dirección de Centro Educativo BTEC debe tener la sutileza de mejorar la calidad directiva, seleccionando como mentores a los directivos con mayor capacidad de liderazgo y trayectoria profesional demostrada y elegir como mentorandos a personas promocionadas a posiciones directivas.

---

<sup>36</sup> Desarrollo de Competencias de Mentoring y Coaching Editorial Prentice hall. Por Beatriz Valderrama. 2009

<sup>37</sup> Desarrollo de Competencias de Mentoring y Coaching Editorial Prentice hall. Por Beatriz Valderrama. 2009

Como decía el escritor Ralph W. Emerson:

“Una de las más bellas compensaciones de la vida consiste en que nadie puede tratar sinceramente de ayudar a otro sin que se ayude a sí mismo”

Es decir no puedes ayudar a desarrollar en a una institución, a los colaboradores y a que sus procesos sean realizados con éxito, si tu como elemento principal no estás centrado, comprometido y sobre todo con una estabilidad con tu trabajo.

### **7. 3.- SUBDIRECCIÓN Y FINANZAS**

El cliente la Real Academia Española, lo define como: Programa o dispositivo que solicita determinados servicios a un servidor del que depende.<sup>38</sup>

En el ámbito educativo; el cliente es el educando o la persona que financia, pudiendo ser la misma persona.

Y un usuario final es la persona u organización que se benefició del aprendizaje alcanzado por el educando.

En esta tesis estamos tomando al agente principal que es el cliente, buscar la mejora para una calidad es el objetivo fundamental, y el cliente es quien la determina como se ha visto en temas anteriores.

Con información de todas las áreas, el departamento de finanzas determina las inversiones que habrán de realizarse durante el ciclo escolar y el precio por el servicio que se dará al público en general.

---

<sup>38</sup> Real Academia Española, actualización 2017

Tomando en cuenta:

- Las estrategias que el área de dirección elija para atraer a más clientes. (Becas o promociones)
- Un estudio socioeconómico de la zona en la que se encuentra la institución, para conocer las posibilidades de los habitantes de la zona.
- Precios de las competencias.

El tema de la Mercadotecnia es de los principales que considera la Subdirección y Finanzas ya que ésta la que lidera estas tres actividades antes mencionadas.

Judith Saldaña Espinosa, Profesora de la UNAM en su libro, mercadotecnia para instituciones educativas<sup>39</sup>, hace mención sobre la mercadotecnia en las empresas educativas y dice “la vinculación supone , en una primera etapa el conocimiento mutuo y la comprensión de las necesidades que se podrán satisfacer del consumidor, la segunda etapa consiste en relacionar este conocimiento con los objetivos de la empresa, recursos disponibles con que se atenderá, con los programas de estudio idóneos y una plantilla de maestros capaces”

Esto nos muestra un panorama de intereses que el cliente prospecto espera recibir por parte de la empresa.

En el caso de BTEC, nuevamente se presenta la situación que al ser una empresa joven se enfrenta a la falta de presupuesto para invertir en cuestiones como abrir un área exclusiva de mercadotecnia, así como planes que requieran demasiada inversión, pues la mayoría del efectivo que llega se asignan para pago a proveedores, sueldos, recursos

---

<sup>39</sup> Mercadotecnia para Instituciones Educativas, Editorial: Morales castro, Escrito por Judith Saldaña Espiñosa, 1999

materiales, etc. Y dicha actividad pudiera ser realizada por el mismo directivo, como se lleva a cabo actualmente.

Para tal efecto, debemos tomar en cuenta que el servicio que se presta (educación) es:

- 1.- Intangible
- 2.- Inseparable de la institución
- 3.- Produce condiciones variables.
- 4.- Se produce en presencia y con colaboración del consumidor
- 5.- Establece una relación prolongada entre la institución y el usuario.

A continuación se muestra un cuadro en el que se explican algunas ventajas y desventajas del servicio educativo.

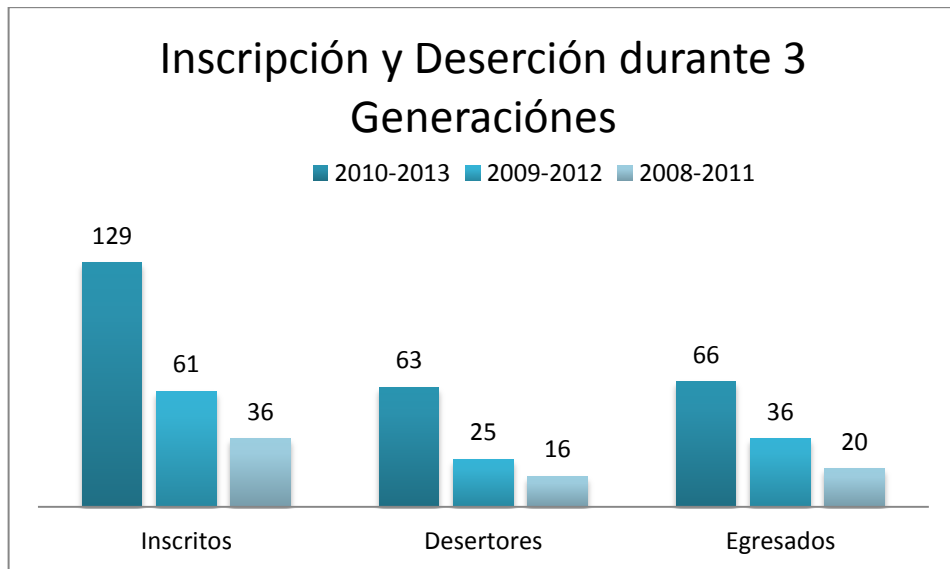
Cuadro 4. Ventajas y desventajas del servicio educativo<sup>40</sup>

Características	Ventajas	Desventajas
intangible	Solo se necesita de confianza por parte de los clientes para conseguirlos.	No es fácil conocer su calidad de manera inmediata.
Inseparable de la institución	Los servicios son de manera presencial, con mayor respuesta positiva.	Los resultados de la educación solo pueden brindarse personalmente.
Produce condiciones variables	Depende del estado de ánimo del educando y educador.	Aun cuando el servicio es con calidad, este depende de la actitud con que se recibe y se da.
Se produce en presencia y con colaboración de consumidor	El servicio solo es recibido por el consumidor.	No puede ser multiusuario
Establece una relación prolongada entre la institución y el usuario.	El consumidor siempre será parte de la empresa, pues forma parte del historial.	No existe desventaja.

La siguiente grafica muestra el número de alumnos que se han inscrito durante los últimos 3 generaciones, cuántos son los que desertaron y cuantos fueron egresados.

<sup>40</sup> La observación de aula. Escrito por .Martínez, M.T., Olivares, S., Peralta, L., Pizarro, M. y Quiroga. 2000

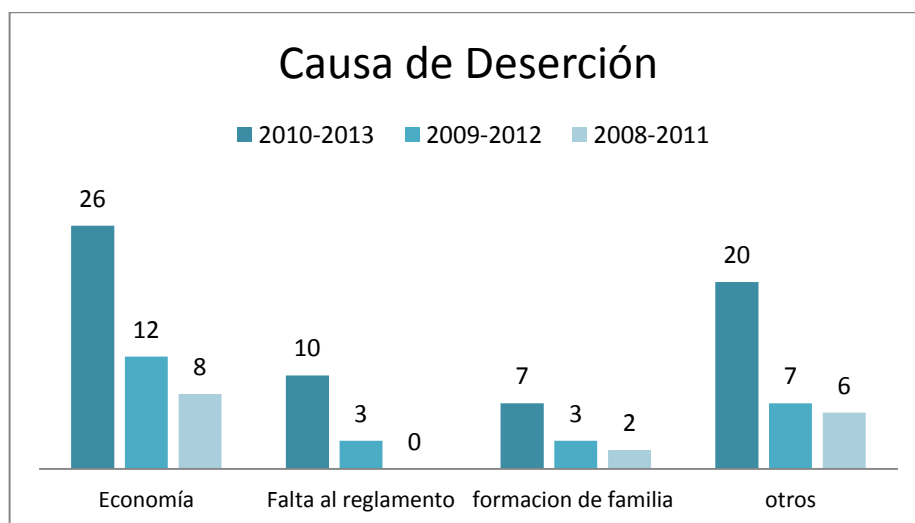
Grafica 2. Inscripción y Deserción de alumnos de Centro Educativo BTEC durante el año 2008 al 2013.



Mediante la imagen anterior podemos darnos cuenta que solo la mitad de los jóvenes que se deciden a estudiar en bachillerato BTEC culminan su estudios exitosamente.

Las razones más significativas por las cuales estos jóvenes han dejado el estudio se muestra en la siguiente gráfica.

Grafica 3. Causa de deserción en alumnos de Centro Educativo BTEC durante el año 2008 al 2013.



En este caso ha predominado la falta de sustentabilidad económica, al investigar la situación financiera de los alumnos de Centro Educativo BTEC se puede dar cuenta que la mayoría es de un nivel socioeconómico bajo.

Las maneras de financiamiento del estudio del bachillerato que los alumnos presentan en esta institución son:

- 1.- Los alumnos trabajan por las tardes, incluso fines de semana.
- 2.- El alumno forman parte de una familia disfuncional y la madre vive con los hijos y es quien trabaja para cubrir los gastos.
- 3.- El alumno está inscrito en el Programa Oportunidades y es éste el que cubre sus estudios.
- 4.- Conforman una familia completa en donde el padre y madre trabajan.

Estos tipos de grupos de familia son importantes mencionarlos y conocerlos pues de aquí parte la estadística del tiempo de estadía en el bachillerato, conociendo el padrón de cultura que siguen los jóvenes, aun cuando la calidad en los docentes, los eventos sociales y el ambiente estudiantil sea el mejor, si las posibilidades económicas no cubren las necesidades del alumno, el cliente que se tenía será perdido, en este momento es cuando el alumno de BTEC debe ser ingresado a algún esquema de beca que la institución contemple para este tipo de casos.

Veamos en qué situación y área económica se encuentra Morelos.

*Las regiones económicas de México son un conjunto de regiones en las cuáles se ha dividido la República Mexicana con el fin de mejorar las relaciones políticas, sociales y sobre todo económicas de los estados vecinos entre sí. Esta división se ha utilizado para implementar distintas medidas.*

*El Índice de marginación, muestra el grado de carencias de la población asociadas a las dimensiones de analfabetismo, empleo, servicios públicos y*

*materiales de construcción relacionados a la vivienda. Los municipios de Tlalnepantla, Ocuilco y Temoac presentaron niveles de marginación alta y por el contrario, Cuernavaca, Jiutepec, Cuautla y Zacatepec, fueron los municipios que presentaron niveles muy bajos de marginación; 10 municipios incluyendo Temixco presentaron un nivel bajo y 16 un nivel medio de marginación<sup>41</sup>*

Temixco se muestra en un nivel socioeconómico bajo, es por esto que en las gráficas anteriores se refleja la mayor deserción de alumnos por problemas económicos.

Debido a esto, las empresas se ven obligadas a ofrecer maneras, facilidades y ofertas educativas, las cuáles, les dan a los futuros consumidores una atracción más para que elijan una institución, y mayor facilidad para estudiar su bachillerato.

Las ofertas educativas constan del otorgamiento de becas con un porcentaje de descuento en colegiaturas, considerando su estabilidad mediante un estudio socioeconómico implementado en encuestas a los padres y futuros alumnos de BTEC que muestran el poder adquisitivo de los padres o tutores.

Estas son aplicadas al comenzar el proceso de convencimiento del cliente, con esto se demuestra si el prospecto a alumno BTEC es aplicable a la oferta educativa o no.

Siendo estas herramientas una ventaja competitiva ante las demás instituciones, es importante que no sean olvidadas al momento de ofrecer el servicio de la empresa y explicar los beneficios que adquiere al estudiar en BTEC.

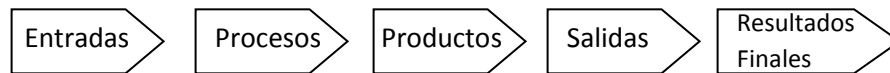
---

<sup>41</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Zonas\\_econ%C3%B3micas\\_de\\_M%C3%A9xico](http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Zonas_econ%C3%B3micas_de_M%C3%A9xico)

Esta estrategia aplicada a Centro Educativo BTEC ha dado resultados positivos, pues llega a la psicología de las personas, con el hecho de plasmar en la imagen de la compra una oferta, facilidad de pago, promoción o rebaja de precio (en la colegiatura o inscripción), representa para BTEC ante los futuros clientes un servicio con calidad total.

Una organización debe ser estructurada para facilitar y no para obstaculizar las salidas (servicio). El impacto de estas salidas son recibidas por cliente interno como el cliente externo. Se denomina Modelo de Elementos Organizacionales (MEO) y aparece en el siguiente diagrama.<sup>42</sup>

Diagrama 4. Modelo de elementos organizacionales.



Entradas: Condiciones y recursos con que dispone la empresa para introducirlos al sistema.

Procesos: Procedimientos para hacer las cosas y papeles que juegan las distintas personas.

Productos: El resultado básico y primordial de una organización.

Salidas: Es el Producto de una compañía que puede ser entregado al consumidor.

Resultados Finales: Para que una organización tenga éxito deberá proporcionar resultados que sean a la vez benéficos y valiosos para la sociedad.

Durante el proceso del ofrecimiento del servicio, la escuela genera gastos, inversiones y sus ganancias. La pregunta es:

*¿Cómo darnos cuenta si BTEC está ganando o perdiendo?*

---

<sup>42</sup> Guía práctica para la planeación en las organizaciones, Editorial Trillas, Escrito por Roger Kaufman.2001



El manejo de la situación financiera de las instituciones se necesita en este mundo dinámico y cambiante siendo estrictamente de manera cuantitativa, confiable y accesible, para que ayude a fortalecer el juicio o decisión sobre algún asunto.

Toda información financiera debe ser registrada, clasificada, medida y resumida con claridad en idioma de dinero, todo cuanto tenga que ver con transacciones y movimientos de carácter financiero.

Así dicha información podrá permitir captar, medir, planear y controlar las operaciones diarias, estudiar las fases del negocio y proyecto específico, coordinar las actividades y sobre todo contar con un sistema de información central que pueda servir a los interesados en la empresa, como serían los propietarios, acreedores, gobierno, empleados, posibles inversionistas o público en general.

Es importante mencionar que quien se encuentra al frente de dicho cargo deberá tener la habilidad y honestidad de intervenir en la información.

“La práctica de la contabilidad financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objetivo de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

De la información anterior se deduce que existen intangibles que no pueden ser medidos por los sistemas de captación de las empresas, como son la capacidad de la empresa en las fuentes de abastecimiento, las condiciones del mercado, los recursos humanos con que cuenta, etc. Todo lo anterior redundaría en la productividad de la empresa, pero no es cuantificable en los estados financieros como los activos.”<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Las finanzas en la empresa, Editorial: Grupo Editorial Patria Escrito por: Joaquín A. Moreno Fernández. 2011

Documentación básica que según el manual de contabilidad gubernamental orienta a tener una excelente situación financiera.<sup>42</sup>

a) ESTADO FINANCIERO

“Las cifras contenidas en los estados financieros no representan valores absolutos; consiguientemente, la información que ofrecen no es la medida exacta de su situación ni de su productividad, sino es provisional. Por lo tanto, la utilidad o pérdida definitiva no se conoce sino hasta el momento de la venta o liquidación de la entidad”.

b) ESTADO DE RESULTADO

Muestra los efectos de las operaciones de una empresa y de su resultado final, en forma de un beneficio o pérdida, es decir, el resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un periodo determinado.

c) Estados Financieros Proforma

Son estados que contienen, en todo o en parte, uno o varios supuestos o hipótesis con el fin de mostrar cuál sería la situación financiera, los resultados de las operaciones si éstos coincidieran.

La organización de las finanzas de una empresa es por ende un manejo muy minucioso y de mucho cuidado, los temas expuestos con anterioridad dan mayor solución al estudio de los números en cuestión de entradas y salidas de dinero de Centro Educativo BTEC, esto ha ayudado a la correcta administración financiera.

Se solicitó la documentación (estados financieros) real del bachillerato pero por cuestiones de confidencialidad no pudo ser publicada pero si estudiada, dando como resultado un correcto manejo de ella. Teniendo menores pérdidas y mayores ganancias.

## **7.4.- COORDINACIÓN ACADÉMICA**

Una de las actividades principales del área de coordinación académica es la cartera de docentes, esta tiene la responsabilidad del proceso de reclutamiento.

El mentoring anteriormente citado para coordinación académica propone: Desarrollar habilidades de mentoring en profesores para asumir responsabilidades de tutelar e impulsar el desarrollo integral de los estudiantes.<sup>44</sup>

Coordinación académica tiene la responsabilidad de suministrar el recurso humano a la institución y para hacerlo de la forma correcta se exponen los siguientes temas, y se explica el proceso por el cual un posible candidato pudiera formar parte del plantel ya sea del área de administración, docencia, intendencia o externo.

### **Proceso de Reclutamiento**

“...En tanto que el reclutamiento alienta a las personas a buscar empleo en una empresa, el propósito del proceso de selección es identificar y emplear a las personas mejor calificadas.”<sup>45</sup>

El reflejo de haber hecho un proceso de selección con calidad se nota en la rotación de personal, cuando es frecuente, define que el personal elegido no ha sido el indicado para el puesto y para la empresa, Sin embargo en las

---

<sup>44</sup> Desarrollo de Competencias de Mentoring y Coaching Editorial Prentice hall. Por Beatriz Valderrama. 2009

<sup>45</sup> Administración de Recursos Humanos. Ed. Pearson Educación de México, SA de CV Escrito por Wayne Mondy y Robert M. 2005

instituciones educativas el periodo de trabajo se limita a seis meses por lo que dicho proceso se realiza cada termino de semestre, si el docente ha trabajado mediante a los planes de estudio y el reglamento de la institución, es nuevamente contratado para los siguientes 6 meses, de lo contrario se inicia el proceso de reclutamiento.

“El aprendizaje continuo, en todos los niveles y áreas de la organización, es necesario para crecer, innovar, mejorar e incluso para sobrevivir.

Para alcanzar y sostener el éxito, las organizaciones tanto públicas como privadas necesitan empleados capacitados y comprometidos con la misión corporativa, que se impliquen y pongan en juego sus talentos para aportar valor.”<sup>46</sup>

Para las instituciones debe haber un personal competente disponible para garantizar el logro de los objetivos organizacionales, debe relacionar adecuadamente a las personas con los puestos, esto hará una empresa exitosa. Si las personas están sobrecalificadas, subcalificadas o por otra parte no se adaptan al empleo o a la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonen la empresa, voluntariamente o no.

Según Garry Dessler en su octava edición del libro “Administración de personal”, unas de las actividades que la administración de personal debe practicar son:

1. Realizar análisis de puestos
2. Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos.
3. Seleccionar a los candidatos para los puestos
4. Orientar y capacitar a los nuevos empleados
5. Evaluar el desempeño

---

<sup>46</sup> Desarrollo de Competencias de Mentoring y Coaching Editorial Prentice hall. Por Beatriz Valderrama. 2009

6. Administrar los sueldos y salarios
7. Brindar incentivos y prestaciones
8. Fomentar el compromiso de los empleados.

Una vez definido y contratado al mejor candidato para el puesto, se valora su forma de trabajo, esto mediante un proceso llamado “evaluación del desempeño”, que no es más que calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño.

#### Evaluación del desempeño

Recomendaciones importantes para el observador. Según Martínez, et al. (s.f.) existen tres momentos importantes a considerar: <sup>47</sup>

1. Antes de la observación.
  - Tomar acuerdos con el docente sobre cuándo, cómo, por qué y para qué se observará.
  - Dar a conocer los instrumentos y criterios sobre los que se observará.
2. Durante la observación.
  - Asumir el rol de invitado en la clase.
  - Pasar lo más desapercibido posible.
  - Registrar lo que sucede, evitando emitir juicios de lo observado.

---

<sup>47</sup> La observación de aula. Proyecto Educando en la Comuna-Cormuval. Valparaíso, Escrito por Chile. Martínez, M., Olivares, S., Peralta, L., Pizarro, M. y Quiroga. 2001

- Agradecer al profesor su colaboración.
3. Después de la observación.
- Analizar los motivos de las decisiones y comportamientos del profesor en la clase, o de emplear tales o cuales recursos.
  - Retroalimentar al profesor, dando opiniones fundadas técnicamente. El objetivo es que el profesor se sienta animado y estimulado a mejorar su práctica y que no experimente intimidación u hostigamiento, sino que encuentre un sentido constructivo a la práctica de ser evaluado y retroalimentado.

En el caso real de Centro Educativo BTEC la evaluación del desempeño para los docentes se ha llevado a cabo con periodicidad, lo que ha provocado que este proceso sea cada vez más acertado por dicha área pues ha permitido que personal no idóneo no permanezca en la platilla.

Libby Sartain, vicepresidenta de recursos humanos de Southwest Airlines, ofrece una perspectiva distinta, ella afirma “Es preferible tener menos empleados y trabajar horas extra que contratar una manzana podrida”<sup>48</sup>

Es probable que la experiencia de la evaluación del desempeño la hayamos llevado a cabo todos en algún momento, tan común es practicarla en las instituciones educativas hacia los educadores, como se muestra en la siguiente imagen, es un ejemplo de evaluación del educando hacia el docente mediante una escala grafica de calificaciones en las que se enumeran las características y un rango de valores para el desempeño de cada una de ellas.

Cuadro 5. Evaluación del desempeño

---

<sup>48</sup> Administración de personal, Editorial: Prentice hall, Escrito por: Gary Dessll, Novena edición. 2005

### EVALUACION AL DESEMPEÑO DOCENTE

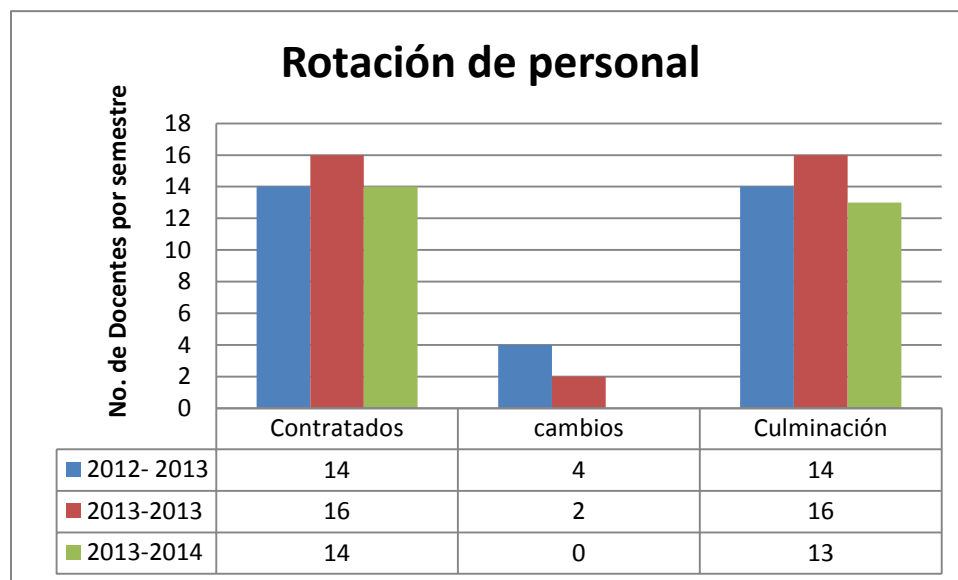
PROFESOR:									
ASIGNATURA:									
El profesor:	Si	No	casi	¿Fomenta los valores y el trabajo en equipo?	Si	No	casi		
¿Explica claramente los temas?				¿Es respetuoso al dirigirse a los alumnos?					
¿Utiliza material de apoyo útil?				¿Escucha y aclara tus dudas y comentarios?					
¿Lee y califica tus tareas y trabajos?				¿Cuándo evalúa lo hace de forma congruente y justa?					
¿Conoce los temas que da en clase?				¿Su aspecto personal es el adecuado para un profesor?					
¿Da a conocer el temario y los criterios de evaluación?				¿Incluye actividades extras que refuercen tus conocimientos?					
¿Es ejemplo de lo que exige?				¿Improvisa las clases?					
Observaciones:									

Fecha: \_\_\_\_\_

Con tales resultados podemos concretar si la persona reclutada ha sido la correcta o se necesita un cambio para el área ya que han sido calificados por los mismos clientes (alumnos).

Para el caso del personal administrativo de BTEC, Gary Dessler nos muestra en su libro administración de personal<sup>49</sup>, un ejemplo de evaluación del desempeño.

Véase grafica 4. Rotación de Personal



<sup>49</sup> Administración de personal, Editorial: Prentice hall, Escrito por: Gary Dessler, Novena edición. 2005

*Fuente: Elaboración propia*

Otra manera de calificar el trabajo del colaborador de la institución es con “El método del incidente crítico”

“En el caso del método del incidente crítico, el supervisor lleva una bitácora de incidentes; es decir, de conductas laborales, deseables o indeseables, de cada subordinado. Después de cada seis meses, más o menos, el supervisor y el subordinado se reúnen para discutir el desempeño del segundo, usando los ejemplos de incidentes específicos.

Este método ofrece varias ventajas porque le proporciona ejemplos concretos de buen y mal desempeño para explicar la evaluación. Le hace pensar en la evaluación del subordinado a lo largo de todo el año, porque tiene que ir acumulando los incidentes y, por consiguiente, la calificación no solo reflejará el desempeño más reciente del empleado. Si lleva una lista activa de incidentes críticos también podrá con ejemplos concretos de lo que podría hacer su subordinado, de manera específica, para eliminar las deficiencias de su desempeño. No obstante, este método no suele ser suficiente, por sí solo, para comparar a los empleados ni para tomar decisiones salariales.<sup>50</sup>

Podría adaptar el método del incidente crítico a las expectativas específicas del puesto establecidas para su subordinado al inicio del año. Así en el ejemplo que se presenta en la tabla 6 una de las obligaciones permanentes del subgerente de la planta era supervisar el logro y reducir al mínimo los costos de almacenaje de los inventarios ascendieran 15%, y ello ofrece un ejemplo concreto de un desempeño que se tendrá que mejorar en el futuro.

---

<sup>50</sup> Administración de personal, Editorial: Prentice hall, Escrito por: Gary Dessll. Octava edición. 2005



TABLA 6. Ejemplos de incidentes críticos de un subgerente de planta.

OBLIGACIONES	METAS	INCIDENTES
Programar la producción de la planta	Aprovechar plenamente al personal y la maquinaria de la planta: surtir los pedidos puntualmente	Instituyó un sistema nuevo para programar la producción; el mes pasado disminuyó 10% los pedidos atrasados; el mes pasado mejoró 20% el aprovechamiento de las máquinas.
Supervisar la adquisición de materias primas y controlar inventarios	Reducir al mínimo los costos de inventarios, pero disponiendo de suficientes suministros a la mano.	Permitió que los costos por almacenaje de inventarios aumentaran 15% el mes pasado; pidió 20% más de lo que se requería de las piezas "A" y "B"; pidió 30% menos de lo que se requería de la pieza "C".
Supervisar el mantenimiento de la maquinaria	Ningún paro a consecuencia de maquinaria defectuosa	Instituyó un sistema nuevo de mantenimiento preventivo en la planta; evitó la falla total de una máquina porque detectó una pieza que estaba fallando

Fuente: Administración de personal, Editorial: Prentice hall, Escrito por: Gary Dessler, Novena edición. 2005

Una técnica más que es usada en grandes empresas como GRUPO BIMBO S.A.B DE C.V. es la administración por objetivos (APO) en la que se requiere que el gerente establezca metas mensurables específicas con cada empleado, y después discuta en forma periódicamente su avance hacia la consecución de estas metas.<sup>49</sup>

Para el establecimiento y evaluación de metas, (Ref.10), nos explica seis pasos básicos.<sup>51</sup>

- 1.- Establecer las metas de la organización: establecer un plan, hará toda la organización, para el año próximo y establecer las metas.
- 2.- Establecer metas para los departamentos: En este caso, los jefes de departamento y sus superiores establecen juntos las metas para sus departamentos.

<sup>51</sup> Administración de personal, Editorial: Prentice hall, Escrito por: Gary Dessler. Octava edición. 2005

3.- Discutir las metas departamentales: Los jefes de departamento discuten las metas del departamento con todos los subalternos del departamento (muchas veces en una junta de todo el departamento).

4.- definir los resultados esperados: (establecer metas individuales). En este caso, los jefes de departamento y sus subordinados establecen objetivos para el desempeño a corto plazo.

5.- Revisiones del desempeño: medir los resultados. Los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.

6.- Proporcionar retroalimentación. Los jefes de departamento sostienen juntas periódicas para revisar el desempeño con los subordinados, a efecto de discutir y evaluar cuanto han avanzado los segundos para alcanzar los resultados esperados.

Al realizar la APO se debe tomar en cuenta que se puede presentar el establecimiento de objetivos poco claros e imposibles de medir, el consumo de mucho tiempo para su elaboración y por ultimo establecer los objetivos frente y con un subordinado, pues usted siempre querrá números más altos y el trabajador lo deseará simplificar.

La sección siguiente abordará los términos y definiciones de la norma ISO 9001-2000 de la educación, con el fin de definir los elementos más importantes de una institución educativa.<sup>52</sup>

Proceso educativo: Proceso que da por resultado un producto educativo.

Producto educativo: Producto relacionado con la educación.

Organización educativa: Organización que provee un producto educativo.

Educador: Persona que entrega un producto educativo a los educandos.

---

<sup>52</sup> <https://www.iso.org/home.html>

Educando: Persona que recibe un producto educativo.

Karl Albrecht (1992) en su libro “CLIENTE INTERNO” dice: “si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debe hacer es que funcionen adentro.”

## **7.5.- COORDINACIÓN DE ENLACE**

El área de Coordinación de enlace es encargada también de la logística de los eventos sociales, de promoción y difusión. Por lo que requiere de definir metas y objetivos con los mejores medios para lograrlos al menor costo y mayor beneficio. Se toma para ser estudiada esta actividad de entre otras porque es la que más se refleja en el servicio a la comunidad estudiantil del bachillerato.

El éxito organizacional se relaciona con aquello que las personas logran. Por eso una es una institución que se conforma con colaboradores que:<sup>53</sup>

- a) hacen cosas
- b) saben lo que hacen
- c) Toman buenas decisiones
- d) Prefieren la acción
- e) Saben a dónde van

Durante el comienzo del semestre se realiza el calendario de actividades, el cuál ayuda a organizar de mejor manera todos los eventos, pues logra que no sean empalmadas unas fechas con otras y que haya tiempo suficiente para su preparación.

Pero como en todas las áreas existen las deficiencias y estas van reluciendo con el paso de los eventos, la siguiente información ayudará a Centro Educativo BTEC en la realización con éxito de los eventos que logran en el bachillerato un impacto social positivo, ambiente entre los

---

<sup>53</sup> Guía práctica para la planeación en las organizaciones, Editorial Trillas, Escrito por Roger Kaufman. 2011

jóvenes de la unidad, trabajo en equipo y como beneficio para BTEC, se toma como una ventaja competitiva, pues a los alumnos les suena atractivo el festejo de alguna celebración.

Lo que la organización logra, hace, y entrega a la sociedad es lo más valioso para esta.

El resultado final es el impacto (idealmente positivo) que tiene una *Salida* de la organización en y para la sociedad. Si la institución no tiene un impacto social positivo debe tener mucho cuidado, pues la imagen pública se pone en juego.

“Una forma de medir el resultado final es el indicador económico personal Kaufman y Carron, (1980), este señala que la relación entre lo que un individuo consume y lo que produce, debe proporcionarnos claves para decidir si un impacto social individual es positivo o negativo.” (Ref. 15)

Por ejemplo, si la salida que un alumno entrega a la sociedad es mayor de lo que consume, entonces ese alumno tiene mayor impacto positivo. La autosuficiencia se define en el momento en que la producción es mayor o igual que el Consumo.

Así es como un evento puede ser logrado con éxito.

Con anterioridad los eventos realizados por coordinación de enlace no se lograron satisfactorios al 100% pues en cada uno de ellos hay detalles que mejorar, ya sea en el personal que interviene en las actividades o en la asignación de tareas, pero nunca en la participación de los alumnos, ya que este punto ha sido bien trabajado, con una excelente motivación y liderazgo.

## 7.6.- CONTROL ESCOLAR

Regresándonos un poco al punto 3.6.1, nos damos cuenta que una de las actividades de control escolar, bajo la autorización de subdirección y finanzas es la expedición de documentos oficiales.

Para esta área ha sido una gran labor el implementar procesos y procedimientos en sus distintas actividades, ya que al principio todo se hacía de manera ligera y nada se documentaba.

Por ejemplo, para poder ser entregado el certificado oficial de bachillerato una vez terminados sus estudios, se debe haber cubierto un número de horas aplicadas en el servicio social y prácticas profesionales. Anteriormente no verificaba que este requisito estuviera cubierto por los alumnos, el área de Control Escolar daba por hecho que había sido realizado y regulado por el área de Coordinación de Enlace, esto se encuentra en proceso de mejora, actualmente ya se realiza una base de datos con esta información.

Ahora la nueva propuesta es que antes de entregar el certificado de bachillerato, sea revisado en cada área los siguientes aspectos:

- \* Coordinación de Enlace: para verificar que esté libre de adeudo de prácticas y servicio social.
- \* Coordinación Académica: para verificar que esté libre de adeudo de materias reprobadas.
- \* Psicología: para verificar que esté libre de adeudo en cuestión de reportes por mala conducta.
- \* Subdirección y Finanzas: para verificar que esté libre de adeudo en cuestión de colegiaturas o inscripción.

\* Dirección: una vez que todas las demás firmas están puestas en el documento, esta área puede firmar y autorizar que sea entregado el certificado.

Por ningún motivo podrá ser entregado si falta alguna firma, solo así se podrá llevar un control de las personas que han sido graduadas en BTEC y que se han ido sin ningún adeudo administrativo o financiero.

Esto mejora el funcionamiento del área ya que queda más claro el trabajo y en cuestión de cifras y con mayor explicación.

## **7.7.- PSICOLOGÍA**

El área de psicología en Centro Educativo BTEC es un servicio que va adjunto en el costo de la colegiatura que los alumnos depositan mes con mes, un detalle negativo de ello es que aun cuando el servicio es “gratuito”, es decir, sin un costo extra. Que los alumnos visiten esta área no es nada frecuente, de hecho habrá jóvenes que ni siquiera hayan tenido tan solo una visita.

Esto no es extraño, tomando en cuenta que no tienen la cultura de visitar un psicólogo. En el semestre febrero 2012 – julio 2012, en el mes de mayo se organizó el festejo alusivo al día de la mujer, se festejó con conferencias impartidas hacia las mujeres de BTEC, al cual asistieron personalidades del género femenino como ponentes de distintos temas, de entre las personalidades se encontraba la psicóloga Marisol Nolasco Pérez, ella estaba lista para dar su conferencia a mamás de alumnas del bachillerato, esperando tener una gran audiencia, el área de coordinación de enlace se preparó con todos los elementos necesarios para recibir un mínimo de 80 madres de familia, lamentablemente solo asistieron 20 personas.

Lo anterior es reflejo de la falta de cultura en la región al no acudir a especialistas en cualquier materia que apoyen a la solución de tu problema.

Es importante mencionar que también se evidenció el ejemplo que dan los padres/madres de familia a sus hijos, si pudiera explicarse con en una frase, sería “todo se predica con el ejemplo”.

## **Psicología en el alumno**

La Psicología es el estudio científico del comportamiento y de los procesos mentales.

Entonces, la Psicología de la educación es la rama de la psicología que se especializa en estudiar la enseñanza y el aprendizaje en ambientes educativos<sup>54</sup>. La psicología de la educación es un panorama vasto que requeriría de un libro completo para su descripción.

Con un poco de historia podemos saber que la psicología de la educación fue fundada por varios pioneros antes del siglo XX, de los cuales destacan tres personas.

William James, destacó *la importancia de observar la enseñanza y el aprendizaje en el aula para mejorar la educación.*

John Dewey, decía que *“los niños aprenden mejor haciendo”*

E.L. Thorndike promovió que *las escuelas pusieran énfasis en las habilidades de razonamiento de los niños.*

Cuando los alumnos de Centro Educativo BTEC son detectados por los docentes con una conducta distinta a la que presentan día a día, ya sea por problemas en el hogar, con su grupo social en temas de adicciones, violencia en el noviazgo, bulling, cambios de actitud en el salón de clases, baja en las calificaciones, etc. Son canalizados al área de psicología con la intención de buscarles una solución y darles seguimiento y así impedir más

---

<sup>54</sup> Psicología de la Educación segunda edición Editorial. Graw hill, Escrito por: John W. Santrock. 2006

complicaciones en el proceso de aprendizaje durante su periodo de bachillerato, demás preparación profesional y vida personal.

Utilizaremos el término adolescencia para referirnos a la etapa de la vida que abarca aproximadamente entre los 10 y 20 años. Se trata de una etapa que se caracteriza por rápidos y significativos cambios en el joven, lo cual determina una situación típica: alteración de la personalidad y dificultad en la interrelación con los adultos.<sup>55</sup>

Los alumnos muy a menudo presentan una distracción por lo que se ve afectado su nivel de retención de información y por lo tanto se ve reflejado en sus resultados (calificación).

Los distintos paneles educativos y los consejos escolares debaten acerca de si las pruebas de inteligencia, que si son útiles y justas. También se discute si estas pruebas sirven para que los alumnos sean colocados en clases especiales. Los psicólogos de la educación trabajan para demostrar si se tiene una capacidad mental general o una cantidad de capacidades mentales específicas.

Estos puntos deben tomarse en cuenta para canalizar a un alumno:

La **inteligencia** se refiere a la habilidad de solución de problemas y la capacidad de adaptarse y para aprender de las experiencias cotidianas de la vida.<sup>56</sup>

En los alumnos existen estilos de aprendizaje y pensamiento, que no son habilidades, sino más bien formas preferidas para utilizar las propias habilidades.

Los **estilos de aprendizaje** más estudiados son:

---

<sup>55</sup> Psicología de la Educación segunda edición Editorial. Graw hill, Escrito por: John W. Santrock. 2006

<sup>56</sup> Psicología de la Educación segunda edición Editorial. Graw hill, Escrito por: John W. Santrock. 2010



Impulsivo/reflexivo: Se refieren a la tendencia del estudiante a actuar con rapidez y de manera impulsiva o a tomarse más tiempo para responder y reflexionar sobre la actitud de una respuesta. Kagan, (1965)

Profundo/superficial: implican el grado en que los estudiantes abordan los materiales de aprendizaje en una forma que los ayude a comprender el significado de éstos o de manera simple para aprender lo necesario. Marton, Hounsell y Entwistle, (1984).

La **personalidad** se refiere a los pensamientos, emociones y comportamientos distintivos que caracterizan la manera en que un individuo se adapta al mundo.<sup>55</sup>

Siguiendo los “cinco grandes” factores de la personalidad es como se detecta con mayor facilidad el estilo que tiene el alumno, de esta manera se resuelve su problema

- 1.- Apertura: Imaginativo o practico, interesado en la variedad o la rutina, independiente o conformista.
- 2.- Escrupulosidad: Organizado o desorganizado, cuidadoso o descuidado, disciplinado o impulsivo.
- 3.- Extroversión: Sociable o aislado, divertido o sombrío, afectuoso o reservado.
- 4.- Agradabilidad: Sensible o cruel, confiado o suspicaz, servicial o poco cooperativo.
- 5.- Neuroticismo: Calmado o ansioso, seguro o inseguro, satisfecho consigo mismo o autocompasivo.

El **temperamento** es el estilo de comportamiento y la forma característica de responder de una persona. Algunos estudiantes son activos, calmados, responden de forma cálida a la gente y otros son inquietos y molestos.<sup>57</sup>

La diversidad sociocultural también es importante en la solución de problemas de los alumnos. Serán citados en tres puntos importantes.

La **cultura** se refiere a los patrones de conducta, las creencias y todos los demás productos de un grupo de personas en particular, que se pasan de generación en generación.<sup>56</sup>

El psicólogo Donald Campbell y sus colegas Brewer y Campbell, (1976); Campbell y VeVine, (1968) encontraron que las personas en todas las culturas tienden a:

- Creer que lo que sucede en su cultura es “natural” y “correcto” y lo que sucede en otras culturas es “antinatural” e “incorrecto”.
- Percibir sus costumbres culturales como universalmente validas
- Comportarse en formas que favorecen a su grupo cultural.
- Sentir orgullo por su grupo cultural.
- Sentir hostilidad hacia otros grupos culturales.

El **nivel socioeconómico** se refiere a la categorización de las personas de acuerdo con sus características económicas, educativas y laborales.<sup>55</sup>

Por su parte, el Origen étnico, se refiere a un patrón compartido de características como la herencia cultural, la nacionalidad, la raza, la religión y el lenguaje.

Para la resolución de problemas se ha recomendado la implementación de la estrategia llamada “educación centrada en problemas” explicadas en el libro psicología de la educación por Jhon W. Santrock (2010), en este método se le enseña a los estudiantes a examinar sistemáticamente

---

<sup>57</sup> Psicología de la Educación segunda edición Editorial. Graw hill, Escrito por: John W. Santrock. 2010

problemas que involucran igualdad y justicia social, en este método ellos no solo aclaran sus valores sino que además examinan las alternativas y las consecuencias si toman una postura en particular sobre un tema. Esto ayudaría a los alumnos a llevar un ambiente estudiantil más sano y con menores encuentros desagradables entre ellos.

## **Psicología en el área administrativa**

### **Proyectar expectativas positivas**

El sociólogo Robert K. Merton (1948) implemento el concepto de “profecía autocumplida o profecía que se cumple a sí misma” (self-fulfilling prophecy) para aludir al fenómeno por el cual una predicción falsa produce realidades verdaderas.

“las personas adecuan sus conductas al significado que atribuyen a la situación, si están convencidas de algo, independientemente de que sea verdad, se comportan de modo tal que tienden a confirmar sus expectativas, deseos o temores”<sup>58</sup>

Cuando en una institución se refleja un ambiente laboral positivo, de trabajo en equipo, se plantean los objetivos y se arraigan a ellos a manera de lograrlos, se están proyectando expectativas positivas y los resultados son tangibles y verdaderos como habían sido esperados.

“Si miras demasiado tiempo al abismo acabas siendo atraído por él”

Nietzsche

---

<sup>58</sup> Desarrollo de Competencias de Mentoring y Coaching Editorial Prentice hall. Por Beatriz Valderrama. 2009

El éxito organizacional está relacionado con aquello que las personas logran dentro de la empresa. Organización con éxito se describe cuando los trabajadores:<sup>59</sup>

- Hacen cosas
- Saben lo que hacen
- Toman buenas decisiones
- Prefieren la acción
- Saben a dónde van

El ambiente laboral en Centro Educativo BTEC es muy agradable, lo que hace que la faena diaria sea amena y llevadera, por esto mismo BTEC refleja una armonía en y un excelente trabajo en equipo.

## **7.8.- RECEPCIÓN**

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y generalmente se denominan requisitos del cliente.

El cliente es quien determina la aceptabilidad del producto. Pues las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

El consumidor tiene varias opciones para elegir comprar el producto en el establecimiento que desee pues la mayoría lo ofrece con calidad, lo que hace la diferencia es lo que lo rodea, valorarlo más como individuo, ver sus

---

<sup>59</sup> Desarrollo de Competencias de Mentoring y Coaching Editorial Prentice hall. Por Beatriz Valderrama. 2009

necesidades, actitudes y emociones, así la atención al cliente se ha vuelto una ventaja competitiva.

Aunque muchas empresas aun no comprenden que para mantener al consumidor se necesita de su fidelidad, recibir con amabilidad, una sonrisa, un servicio rápido y eficiente.

La manera en cómo se debe abordar por primera vez al cliente tiene que ser impresionante, pues al ser la principal cara de la institución están a la expectativa de cualquier error y a la menor falta se podría perder al cliente.

En Bachillerato BTEC, Se preguntó a los alumnos, que errores y malos detalles habían recibido al momento de tener su primera visita a la institución y la respuesta fue muy positiva, sin embargo se recibieron otros comentarios, sobre la atención una vez inscritos y durante el curso.

“...la recepcionista siempre tiene a muchos alumnos, los profesores nos hacen visitar la recepción para verificar si hay alumnos que faltan en el salón, piensan que podría estar en recepción platicando con la señorita”

“... hay veces que somos muchos en recepción y con tanta información no sabe qué hacer y no es rápida “

“...Tiene muchos documentos y cosas en el escritorio que no necesita y hacen que la oficina se vea desordenada”

Estos detalles son los que deben eliminarse pues recordemos que el área de recepción es la primer oficina que visitan y la primer impresión de la toda la institución.

### **Quejas y sugerencias**

En Centro Educativo BTEC aun cuando se lleva a cabo el proceso de “quejas y sugerencias” mediante un buzón, que es revisado cada semana y

los alumnos están enterados que debe ser llevado a cabo con seriedad y responsabilidad pues se reciben comentarios que detectan los errores o aciertos de las distintas áreas del bachillerato, en ocasiones de personas que no registran su nombre.

El contenido de ellas no es formal ni fundamental, no se generaliza pero descubierto el siguiente proceso, se refleja el gasto de papel innecesario, siendo este el siglo en el que la tecnología avanza, facilita y economiza el trabajo a las empresas, se pretende integrarlo a los procesos de Btec.

Rock Island Arsenal (RIA) ha instalado y demostrado un sistema nuevo, diseñado para automatiza el procesamiento de quejas por computadora. El nombre del sistema es “sistema de quejas sin papeleo”. Las quejas típicas incluyen archivos complejos, que pueden costar cientos o miles de páginas. Los datos son delicados y deben estar protegidos.<sup>60</sup>

## **7.9.- DOCENCIA**

### Compromiso y Motivación

Ser un maestro efectivo también requiere de compromiso y motivación. Esto incluye tener una buena actitud e interés por los estudiantes.

Los profesores principiantes con frecuencia reportan que la inversión de tiempo y esfuerzo necesarios para ser un maestro efectivo es enorme. Maestros experimentados, afirmar que “no tienen una vida” desde septiembre hasta junio, quizá el tiempo no sea suficiente para hacer todo.

El compromiso y la motivación ayudan a que los maestros efectivos superen los momentos duros y frustrantes de la enseñanza. Los maestros

---

<sup>60</sup> Administración de personal, Editorial: Prentice hall, Escrito por: Gary Dessll. Octava edición. 2001

efectivos también tienen confianza en su autoeficiencia y no permiten que las emociones negativas disminuyan su motivación.<sup>61</sup>

Entre mejor maestro seas, más recompensante será su trabajo, y entre más respeto y éxito tengas ante los ojos de los estudiantes, mejor se sentirá con su compromiso con la enseñanza.

En una encuesta nacional de casi mil estudiantes de entre 13 y 17 años de edad, las características que consideraron las más o menos relevantes en los maestros fueron (NASSP, 2010)

CARACTERISTICAS DE LOS MEJORES MAESTROS	
No.	CARACTERISTICAS
1	Tienen sentido del humo
2	Hacen que la clase sea interesante
3	Tienen conocimiento de sus materias
4	Explican las cosas con claridad
5	Dedican tiempo para ayudar a sus estdiantes
6	Son justos con sus estudiantes
7	Tratan a los estudiantes como adultos
8	Se relacionan bien con los estudiantes
9	Toman en cuenta los sentimientos de los estudiantes
10	No muestran favoritismo hacia algunos estudiantes.

CARACTERISTICAS DE LOS PEORES MAESTROS	
No.	CARACTERISTICAS
1	Son aburridos/ su clase es aburrida
2	No explican las cosas con claridad
3	Muestran favoritismo hacia algunos estudiantes
4	Tienen una mala actitud
5	Esperan demasiado de los estudiantes
6	No se relacionan con los estudiantes
7	Dejan demasiada tarea
8	Son demasiado estrictos
9	No brindan ayuda o atención individual
10	Carecen de control

Cuadro 7. Pensamientos de adolescentes de sus mejores o peores docentes.

<sup>61</sup> Psicología de la Educación segunda edición Editorial. Graw hill, Escrito por: John W. Santrock. 2006

## **7.10 Estrategias de enseñanza para convertirse en un maestro efectivo**

1.- *La enseñanza efectiva requiere que los maestros usen muchos sombreros diferentes.* Es fácil que caigan en la trampa de creer que si se tienen buenos conocimientos en la materia, entonces habrá una enseñanza excelente. Para hacer un maestro efectivo se necesitan muchas habilidades diferentes.

2.- *Con frecuencia se debe adoptar los puntos de vista de otros.* Si se desea ser el mejor maestro posible, debe ser puesto en los zapatos de los estudiantes y pensar en la forma en que ellos lo perciben al maestro. Se debe reflexionar acerca de lo que ellos necesitan del docente para mejorar las habilidades y la vida académica. Poner el corazón y la mente a ayudar a construir esas habilidades.

3.- *Conservar la lista de las características de los maestros efectivos, anteriormente citados.* El revisar la lista y pensar en las distintas áreas de la enseñanza efectiva se puede brindar beneficios conforme se trabaja con los estudiantes, durante sus vidas, semanas y meses como maestro novato, e incluso durante los años como maestro experimentado. Al consultarlos de vez en cuando, quizá se descubra que se ha descuidado una o dos áreas y que se necesita aplicar tiempo para mejorarlas.

El análisis de la realidad en el ámbito de la educación, confirma que un factor favorecedor para lograr la calidad educativa lo constituye la formación del profesor. Su preparación académica y su desarrollo profesional son indispensables para llevar a cabo una acción educativa de calidad.



## CONCLUSION

“Manual de calidad en el servicio como ventaja competitiva del bachillerato Centro Educativo BTEC”, es el nombre de esta tesis, cuando comencé el estudio a la institución me di a la tarea de analizar todas sus áreas, con el fin de que se mostrara la situación real y así encaminar al bachillerato a un nivel competitivo en la zona, logrando el objetivo principal.

Se obtuvo la participación de los colaboradores a cargo, gracias a ellos la información fue cierta y de mucha utilidad, ya que se demostraron los siguientes puntos.

Centro Educativo BTEC forma parte del Consorcio Educativo Morelos, constituido en el Estado de Morelos hace 7 años, es una empresa joven lo cual la pone en una organización en vías de desarrollo y aprendizaje, con un efecto de error y solución, del cual la dirección debe estar más pendiente, poner más atención y sobre todo hacer acto de presencia para así darse cuenta de las faltas que hay en BTEC.

En áreas administrativas se deberán realizar cambios en los procesos antes ya mencionado, estos gracias a la disponibilidad que los colaboradores presentan, ayudaran al funcionamiento del bachillerato.

Este trabajo dejó un mayor aprendizaje para todos, pues una vez autorizado, fue leído y explicado en una junta extraordinaria, a cada departamento con el fin de crear una retroalimentación.

Tanto para los accionistas como para los trabajadores, la evolución que tendrá la institución con el seguimiento de dicho manual será sorprendente y positiva, pues guía a la empresa a un área de competitividad con las demás instituciones de la zona, formado en el cliente la imagen de BTEC como una escuela con una cultura educativa basada en valores, competencias y logros.

## 9. Glosario

1. Programa oportunidades, pág. 107:

El Programa Oportunidades es un instrumento del Ejecutivo Federal, que desarrolla acciones intersectoriales para la educación, la salud, la alimentación, así como aquellas acciones que promueven el bienestar general de las familias que viven en condiciones de pobreza alimentaria o cuyos ingresos son insuficientes para desarrollar capacidades básicas de sus integrantes.

[http://www.oportunidades.gob.mx/Portal/wb/Web/informacion\\_general](http://www.oportunidades.gob.mx/Portal/wb/Web/informacion_general)

2. OCDE pág. 71:

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) es una Organización intergubernamental que reúne a 34 países comprometidos con las economías de mercado y con sistemas políticos democráticos, que en su conjunto representan el 80% del PIB mundial

<http://www.direcon.gob.cl/ocde/>

3. Matricula pág. 15 :

Porcentaje de hombres y mujeres matriculados en los niveles de enseñanza primario, secundario y terciario en escuelas públicas y privadas.

<http://morelos.edomorelos.gob.mx/pdf/2-Indicadores-extensivos/6-matricula-escolar.pdf>

4. Cliente Prospecto:

En ventas, prospecto es ese posible consumidor. El “público objetivo”: prospectos son las personas que podrían comprar nuestro producto o servicio.

## FUENTE BIBLIOGRÁFICA

- Maria Iborra, Angels Dasi Consuelo Dolz y Carmen Ferrer. (2014). Fundamentos de Dirección de EMpresas. Madrid, España: Ed. Paraninfo
- J. David Hunger, Thomas L Wheelen Miguel Angel Sánchez Guillermo van der Linde Humberto Mejía J David Hunger. (2007). Administración Estratégica Y Política de Negocios Edición 10. México: Ed. Pearson.
- JUDITH SALDAÑA ESPINOZA. (1999). Mercadotecnia para instituciones educativas. Contaduría y Administración, 192, 30
- Martínez, M.T, Olivares, S., Peralta, L., Pizarro, M. y Quiroga, P. (s.f.). . (2000). La observación de aula. Valparaíso, Chile: Ed. Pearson.
- Wayne Mondy y Robert M. Noe . (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Ed. Pearson.
- Beatriz Valderrama. (2009). Desarrollo de Competencias de Mentoring y Coaching. España: Prentice hall.
- Roger Kaufman. (2011). Guía práctica para la planeación en las organizaciones. México: Trillass.
- Joaquin A. Moreno Fernández.. (2011). Las finanzas en la empresa. México: Grupo Editorial Patria.
- Gary Dessler. (2005). Administración de personal. México: Prentice hall.
- Diario oficial de la Federación. (2000). Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000.. 2018, de Educación.
- Fernández A. Reflexiones sobre una reforma educativa en México (1992). Citado en Un modelo educativo para México de CERÓN, A. S.
- John W. Santrock. (2006). Psicología de la Educación segunda edición . México: McGraw hill.
- Jaime Ricardo Valenzuela González. (2004). Evaluación de Instituciones Educativas. México: Trillas.
- Kaoru Ishikawa. (1994). Introducción al Control de Calidad. México: Díaz de Santos.
- W. Edwards Deming. . (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. México: Díaz de Santos.

## CONSULTA EN PÁGINAS DE INTERNET

- A) <http://www.mgar.net/soc/isointro.htm>
- B) [http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Zonas\\_econ%C3%B3micas\\_de\\_M%C3%A9xico](http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Zonas_econ%C3%B3micas_de_M%C3%A9xico)
- C) [http://dgece.sev.gob.mx/difusion/gestion\\_calidad/triptico.pdf](http://dgece.sev.gob.mx/difusion/gestion_calidad/triptico.pdf)
- D) <http://www.mgar.net/soc/isointro.htm>
- E) [http://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma\\_curricular/planes/lepree/plan\\_de\\_estudios/enfoque\\_centrado\\_competencias](http://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma_curricular/planes/lepree/plan_de_estudios/enfoque_centrado_competencias)
- F) <http://www.oecd.org/edu/school/46216786.pdf>
- G) <http://www.calidad-educacion.net/calidad-educacion.html>
- H) <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/618-tipos-de-iso-normas/#ixzz2ruq8qfBq>