



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

---

---

**UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE  
INGENIERIA Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**

**SECCIÓN DE ESTUDIOS DE  
POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**“ISO 9001:2008 COMO ESTRATEGIA  
PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL”**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRO EN CIENCIAS  
EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A :

**JOSÉ ALEJANDRO SÁNCHEZ RODRÍGUEZ**

DIRECTOR:

**M. en C. JESÚS MANUEL REYES GARCÍA**



México, D.F.

2011



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

## ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 18:00 horas del día 17 del mes de marzo del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de UPIICSA para examinar la tesis titulada:

"ISO 9001:2008 COMO ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL"

Presentada por el alumno:

SÁNCHEZ

Apellido paterno

RODRÍGUEZ

Apellido materno

JOSÉ ALEJANDRO

Nombre(s)

Con registro: 

A	0	7	0	0	1	3
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

M. en C. JESÚS MANUEL REYES GARCÍA

Dr. Juan Ignacio Reyes García

DR. JUAN IGNACIO REYES GARCÍA

Dra. Clara Irène Armendáriz Armendáriz

DRA. CLARA IRÈNE ARMENDÁRIZ ARMENDÁRIZ

Dr. Nicolás Rodríguez Perego

DR. NICOLÁS RODRÍGUEZ PEREGO

M. en C. GUILLERMO PÉREZ VÁZQUEZ

M. en C. GUILLERMO PÉREZ VÁZQUEZ  
I. P. N.

LA PRESIDENTA DEL COLEGIO

Dra. María Elena Tavera Cortés

DRA. MARÍA ELENA TAVERA CORTÉS

U. P. I. I. C. S. A  
SECCIÓN DE ESTUDIOS  
DE POSGRADO E  
INVESTIGACIÓN



# CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

---

En la Ciudad de México, D.F. el día **18** del mes **de Marzo** del año **2011**, el que suscribe **José Alejandro Sánchez Rodríguez**, alumno del Programa de **Maestría en Ciencias en Administración** con número de registro **A070013** adscrito a la **Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la UPIICSA-IPN**, manifiesta que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del **M. en C. Jesús Manuel Reyes García** y cede los derechos del trabajo intitulado "**ISO 9001:2008 COMO ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**" al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección [alex\\_iso@live.com.mx](mailto:alex_iso@live.com.mx) Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el seguimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

---

José Alejandro Sánchez Rodríguez

---

# AGRADECIMIENTOS

---

*A Dios, por ser la luz que me guía, por  
poner ante mí las pruebas necesarias para  
llevarme a conocer su infinito amor y bondad.*

*A mi familia, por su confianza y apoyo  
en mi trayectoria académica y profesional,  
por su amor incondicional y por ser mi constante guía.*

*A ti “mi amor”, por tu compañía y por  
demostrarme que cuando todo parece perdido,  
siempre existe una esperanza.*

*Muchas Gracias.*

*José Alejandro Sánchez Rodríguez.*

# INDICE

---

Resumen

Summary

Introducción . . . . . 1

**Capítulo 1. Generalidades de ISO 9001:2008. . . . . 3**

1.1. Conceptos básicos sobre la calidad. . . . . 3

1.1.1. Control del proceso de fabricación . . . . . 5

1.1.2. Control de calidad . . . . . 5

1.1.3. Garantía de calidad . . . . . 6

1.1.4. Calidad total . . . . . 6

1.2. Calidad educativa y su evaluación. . . . . 7

1.2.1. La idoneidad de las normas para la enseñanza y la formación. 8

1.3. Sensibilización al cambio. . . . . 10

1.3.1. 5 S . . . . . 12

1.3.2. ISO 9001:2008 . . . . . 14

1.4. Importancia de la certificación de procesos. . . . . 15

1.4.1. Calidad en los organismos de formación . . . . . 16

1.5. Proyecto de norma ISO IWA 2:2007. . . . . 17

1.5.1. Extracto de la presentación de la guía IWA 2. . . . . 19

1.5.2. Generalidades en las organizaciones educativas. . . . . 19

1.5.3. Enfoque basado en procesos en las organizaciones educativas. 20

1.5.4. Recursos humanos en las organizaciones educativas. . . . . 21

1.5.5. Gestión de procesos para asegurar la calidad. . . . . 22

**Capítulo 2. La organización. . . . . 24**

2.1. La naturaleza de las organizaciones. . . . . 24

2.1.1. La estructura organizacional: complejidad y formalización . 24

2.1.2. Complejidad organizacional. . . . . 25

2.1.3. Formalización organizacional. . . . . 26

2.1.4. La distribución del poder en las organizaciones. . . . . 26

2.1.4.1. Poder y liderazgo. . . . . 27

2.1.4.2. Poder y autoridad. . . . . 27

2.1.4.3. Características del poder. . . . . 28

2.1.4.4. Clasificación del poder. . . . . 28

2.1.4.5. Liderazgo. . . . . 28

2.1.4.6. La organización como sistema. . . . . 29

2.1.4.7. Estructura y organización de las organizaciones. . . . . 29

2.1.4.8.    Importancia de la organización. . . . .	30
2.2. La administración educativa. . . . .	30
2.2.1. El administrador educativo como líder. . . . .	31
2.2.2. Condiciones básicas del profesor administrador. . . . .	32
2.2.3. La planificación. . . . .	33
2.2.4. La organización. . . . .	34
2.2.5. La dirección. . . . .	34
2.2.6. La evaluación en el proceso enseñanza-aprendizaje. . . . .	34
2.2.7. Retos de la administración educativa. . . . .	35
2.2.8. El cambio organizacional . . . . .	37
2.2.8.1. Cambio organizacional – Concepto y aspectos. . . . .	38
2.2.8.2. Las fuerzas externas e internas para el cambio. . . . .	38
2.2.8.3. Los aspectos del cambio. . . . .	39
2.2.8.4. La resistencia al cambio. . . . .	40
2.2.8.5. El proceso de cambio desde el punto de vista personal. . . . .	41
2.2.8.6. Las reacciones ante percepciones negativas. . . . .	44
<b>Capítulo 3. Las normas ISO 9000 y el cambio organizacional. . . . .</b>	<b>45</b>
3.1. Modelos de evaluación del sistema de la calidad.. . . .	46
3.2. Consecución de la certificación. . . . .	47
3.3. Tratamiento a la resistencia cultural. . . . .	47
3.3.1. Especialización – Concentración . . . . .	48
3.3.2. Sinergia – Cooperación. . . . .	49
3.4. Las normas de gestión y la motivación. . . . .	49
3.5. El pensamiento administrativo dentro de la organización. . . . .	49
3.6. Importancia de la estructura. . . . .	50
3.7. Gestión de calidad en los servicios y toma de conciencia . . . . .	50
3.7.1. El concepto del servicio. . . . .	51
3.7.2. Los beneficios. . . . .	51
3.7.3. Los momentos de verdad. . . . .	52
3.7.4. El papel del cliente. . . . .	52
3.7.5. Evaluación del servicio. . . . .	53
3.8. Sistema de calidad para proveedores de servicios. . . . .	54
3.9. Manejo de los reclamos . . . . .	55
3.9.1. El factor humano en los servicios. . . . .	55
3.9.2. Enfoque de los servicios. . . . .	55

**Capítulo 4. Análisis de la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl . 56**

4.1. Antecedentes de la Escuela Normal. . . . .	57
4.1.1. Misión. . . . .	58
4.1.2. Visión. . . . .	58
4.1.3. Objetivos organizacionales. . . . .	59
4.1.4. Estructura organizacional. . . . .	59
4.2. Programa de Fortalecimiento de las Escuelas Normales (ProFEN). . . . .	60
4.2.1. Actualización del ProFEN. . . . .	61
4.2.2. Autoevaluación y seguimiento académico. . . . .	62
4.2.3. Eficacia de las políticas y estrategias . . . . .	63
4.2.4. Aprovechamiento de las fortalezas para atender los problemas . . . . .	63
4.2.5. Información básica de la Escuela Normal . . . . .	64
4.2.6. Metas compromiso del ProFEN . . . . .	65
4.2.7. Planeación e innovación educativa. . . . .	66
4.2.8. Fortalecimiento de la capacidad y competitividad académicas. . . . .	67
4.2.9. Evaluación institucional . . . . .	68
4.2.10. Programas de innovación educativa y competitividad académica. . . . .	71
4.2.11. Análisis de la capacidad académica. . . . .	72
4.2.12. Fortalezas en orden de importancia emanadas del ProFEN. . . . .	73
4.2.13. Principales problemas en orden de importancia. . . . .	74
4.2.14. Objetivos estratégicos y metas compromiso para 2009-2013. . . . .	74
4.2.15. Políticas actualizadas y objetivos estratégicos . . . . .	75
4.2.16. Las estrategias para el logro de los objetivos estratégicos . . . . .	77
4.3. Análisis FODA. . . . .	78
4.3.1. Etapa de aportación de la información. . . . .	78
4.3.2. Matriz de evaluación de factores externos. . . . .	79
4.3.3. Matriz del perfil competitivo. . . . .	80
4.3.4. Matriz de evaluación del factor interno. . . . .	81
4.3.5. FODA . . . . .	82
4.3.6. Análisis de estrategias y propuestas de solución. . . . .	83
4.4. Propuesta de solución. . . . .	84
ANEXO 1. Instrumento de análisis de la Escuela Normal . . . . .	86
Conclusiones. . . . .	92
Bibliografía. . . . .	93

# RESUMEN

---

El presente trabajo, muestra las problemáticas a las que se enfrentan las Escuelas Normales Públicas del Estado de México ante la exigencia gubernamental que pretende certificar los procesos de dichas escuelas conforme a la norma internacional ISO 9001:2008. Por ello, se presenta un panorama general sobre los aspectos administrativos a considerar para el tratamiento oportuno y eficaz de las reacciones del personal ante el cambio.

El primer capítulo aborda las generalidades de ISO 9001:2008 y conceptos básicos sobre calidad. Además destaca la parte administrativa de un centro de enseñanza y sus retos ante el cambio organizacional. El capítulo dos retoma teoría sobre la organización, poder y liderazgo desde varios enfoques para dar paso a la administración educativa y su impacto en el proceso de cambio dentro de ella. Se pretende aproximarse paulatinamente a la serie de acontecimientos que vendrán a presentarse en una organización educativa como respuesta natural ante la implantación de cualquier sistema considerado como nuevo o desconocido.

La norma ISO 9000 y su implantación son referidas en el tercer capítulo. De igual manera, se analizan las reacciones generalizadas del personal de cualquier organización respecto a los cambios que se generan en su entorno de trabajo de manera natural. En el último capítulo se analiza a la Escuela Normal, partiendo de la planeación estratégica que ésta lleva a cabo y se evalúa a través de un análisis de fortalezas y debilidades donde se le compara con otras instituciones de educación superior que ofrecen el mismo o similar plan de estudios. Así mismo, se presenta un instrumento de análisis que pretende dar a conocer la apreciación de miembros de Escuelas Normales sobre la certificación de procesos.

Como puede verse, el proceso de cambio requiere varias etapas de consolidación por lo que el presente, sólo debe ser utilizado como guía general para el logro de dicho objetivo, cabe recalcar que la importancia de la certificación de procesos ha alcanzado el último lustro a las instituciones educativas, lo que justifica la importancia y trascendencia del contenido de este trabajo.

---

# SUMMARY

---

This paper focus on the problems faced by Escuelas Normales Publicas del Estado de Mexico who are required to certify their administrative processes under the international standard ISO 9001:2008. For that reason, an overview of the organizational aspects is presented to effectively consider the reactions or the staff in front of the change.

Chapter one shows an overview of ISO 9001:2008 and basic concepts about quality. It also highlights the administrative parts of an educational institution and its challenges to face organizational change. Chapter two focuses on the organization theory, power distribution and leadership from different perspectives in order to draw a way for the educational administration and its impact on the process of change within it. It is pretended to approach the reader to the events that an educational organization has to deal with as a natural response to the implementation of any new or unknown system.

ISO 9000 and its implementation are referred in the third chapter. Similarly, the general reactions of any organization's staff are analyzed considering the changes generated naturally in any working environment. In the last chapter, Escuela Normal is analyzed based on the strategic planning that this institution does, and is evaluated through an analysis of strengths and weaknesses comparing the school to other higher education institutions that offer the same or similar studies. It also presents an analysis tool that aims to show the appreciation of the staff of the certification process.

To sum up, the change process requires several stages of consolidation, so this should only be used as a general guide for achieving that objective, it should be emphasized that the importance that certification of processes has reached during the last five years in educational institutions, which justifies the importance and significance of the content of this thesis.

# INTRODUCCIÓN

---

A partir del año 1950, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleo el ciclo Planear, Hacer, Verificar, Actuar (Ciclo PHVA) como introducción a todas y cada una de las capacidades que brindo a la alta dirección de las empresas japonesas. De ahí a la fecha, este ciclo ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la mejora continua.

Las normas ISO 9000:2008 basan en el ciclo propuesto por Deming su esquema de la mejora continua del Sistema de Gestión de la calidad. Este sistema tiene su soporte en el sistema documental, por lo que éste tiene una importancia vital en el logro de la calidad, que no es más que la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Existen varias metodologías para la implementación de sistemas de Gestión de la Calidad, y todas coinciden en considerar como una de sus etapas la elaboración de la documentación, pero no se trata con profundidad el tema de cómo lograr el funcionamiento eficaz del sistema documental y que procesos implica. Es por ello que se realizó este trabajo con el objetivo de presentar una metodología no definitiva sobre la importancia de las normas ISO 9000 como generadoras del cambio organizacional.

Aplicando el enfoque de procesos se lograra caracterizar los procesos organizacionales y proponer una estrategia para llegar a este citado cambio organizacional sirviendo como plataforma al Sistema de Gestión de la Calidad en cualquier organización. De acuerdo al Programa Estatal de Fortalecimiento de la Escuela Normal (ProfEN), el Subsistema Estatal de Educación Normal, promueve en las Escuelas Normales la certificación de sus procesos a través de la Norma ISO 9001:2008, estableciendo las condiciones necesarias que permitan cumplir este cometido.

Considerando las condiciones actuales de infraestructura, cultura organizacional, políticas sindicales sobre el magisterio y ambiente de trabajo, se vuelve un reto complejo la certificación del proceso de control escolar de la organización. Por esta razón, el presente documento propone una estrategia de implantación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma citada.

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de trabajo efectivo al interior de la organización con objetivos específicos. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de estrategias, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un entorno siempre cambiante.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, no pueden ser “atropelladas por el proceso” como si representaran aspectos ajenos al mismo. En realidad, el cambio ocurre a través de las personas y, para que se considere a éstas como parte de este proceso, es necesario conocer sus valores, creencias y comportamientos.

Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras otros son proyectados. El término “desarrollo” es aplicado cuando el cambio es intencional o proyectado.

Es un hecho que en el mercado actual aquellas organizaciones que cuentan con certificaciones de calidad tienen mayores posibilidades de seguir compitiendo y cuentan con la preferencia del cliente. Esto representa un problema para muchas instituciones, a las que se les exige o se ven obligadas a certificar sus procesos internos.

Las escuelas de educación pública y privada han entrado en una vertiente de certificación ISO 9001:2008 desde hace tiempo atrás; por lo anterior, se han visto en la necesidad de recurrir a empresas de asesoría para alcanzar dicho cometido. Sin embargo, no ha sido el cómo sino la disposición y aceptación del personal del proyecto lo que ha detenido su avance y aplicación.

# Capítulo 1. Características generales de ISO 9001:2008.

ISO 9000 designa un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de este ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan. Su implantación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, entre las que se cuentan con:

- Estandarizar las actividades del personal que labora dentro de la organización por medio de la documentación
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos
- Disminuir re-procesos
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc.
- Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios

## 1.1 Conceptos básicos sobre la calidad

La situación económica e industrial del país, la época y la actividad de las empresas son algunos de los factores que han determinado las diversas definiciones que se han dado de la calidad:

- Una actitud que empieza al máximo nivel
- Adaptación a las especificaciones de diseño <sup>1</sup>
- Conformidad con los requisitos
- Satisfacción del cliente
- Hacer bien el trabajo a la primera
- Prevención de errores
- Costo mínimo

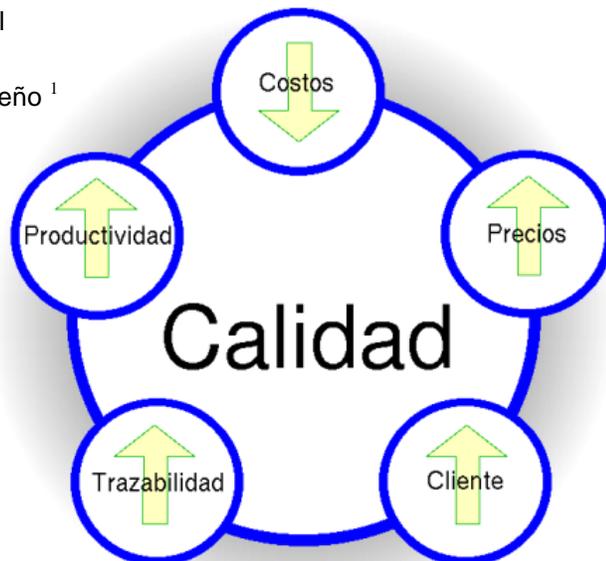


Figura 1. Implicaciones de la Calidad  
Fuente: Elaboración propia

<sup>1</sup> Adam, Ebert. *Administración de la producción y las operaciones*. México: Prentice Hall, 1991. pp.616

Algunos filósofos definen la calidad como:

- **Philip B. Crosby:** *"El primer supuesto erróneo es que calidad significa bueno, lujoso, brillo o peso. La palabra "calidad" es usada para darle el significado relativo a frases como "buena calidad", "mala calidad" y ahora a "calidad de vida". Definimos calidad como "Conformidad con requerimientos", si así es como lo vamos a manejar....Esto es lo mismo en negocios. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos. Las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos. La no conformidad detectada es una ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad y la calidad se convierte en definición."*<sup>2</sup>
- **W. Edwards Deming:** *"¿Qué es calidad? Calidad puede estar definida solamente en términos del agente. ¿Quién es el juez de la calidad? En la mente del operario, produce calidad si toma orgullo en su trabajo. La mala calidad, según este agente, significa la pérdida del negocio o de su trabajo. La buena calidad, piensa, mantendrá a la compañía en el negocio. Todo esto es válido en industrias de bienes y servicios. La calidad para el Gerente de Planta significa obtener las cifras resultantes y conocer las especificaciones. Su trabajo es también el mejoramiento continuo de los procesos y liderazgo."*<sup>3</sup>
- **Armand V. Feigenbaum:** *" La calidad del producto y servicio puede ser definida como: Todas las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, Ingeniería, Manufactura y Mantenimiento que estén relacionadas directamente con las necesidades del cliente"*<sup>4</sup>
- **Kaoru Ishikawa:** *"De manera somera, calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad de trabajo, calidad del servicio, calidad de información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc"*<sup>5</sup>

Todas estas definiciones hacen referencia a un mismo término. Sin embargo, los planteamientos de calidad han sufrido diversas modificaciones en las organizaciones, debido en gran parte a una complejidad creciente de los productos y servicios, a la apertura de mercados y a la evolución sociocultural.

Se ha producido una especial sensibilización hacia la calidad y en torno a ella han existido diversos planteamientos para afrontar este reto, pero no todos han sido los más adecuados. La excesiva urgencia para adecuar al personal de una organización cualquiera a esquemas y procesos que ya se venían realizando en otros países ha producido en muchos casos una gran confusión entre los empresarios y técnicos que han mezclado conceptos tales como Círculos de Calidad, Calidad Total y Certificación. Por ello, se mencionan a continuación los conceptos básicos necesarios para una Gestión actualizada de la calidad así como las diferentes fases de su evolución:

---

<sup>2</sup> Crosby Philip, *La calidad es gratis*. New York. Mc Graw Hill, 1979. p.p. 16

<sup>3</sup> Deming. *Fuera de la Crisis*. MIT, 1988 p.p. 34

<sup>4</sup> <http://www.tegsolutions.com/Que%20es%20la%20Calidad.htm>

<sup>5</sup> Ishikawa, *¿Qué es Control Total de la Calidad? - El modelo japonés* Prentice Hall, 1985

- Control de la Calidad
- Control de Procesos de Fabricación
- Garantía de Calidad
- Calidad Total.

### 1.1.1 Control del proceso de fabricación

Este paso, como medio de evitar el máximo número de productos finales defectuosos, parece una evolución lógica que viene dada no sólo por un cambio de mentalidad (conciencia del costo de la inspección y de la imposibilidad de eliminar el 100% de defectos), sino también por la propia evolución y mayores posibilidades de los nuevos medios de producción.

El control de calidad durante la producción se basa fundamentalmente en el control estadístico de procesos (CEP). Su utilización ha traído ventajas significativas a muchas empresas; sin embargo no todas consiguen los resultados esperados. Esto es debido a varios factores:

- El uso inadecuado de los métodos de CEP
- Falta de conocimiento del producto o proceso
- La utilización errónea del CEP como método para controlar la salida del proceso
- Cualquiera de estos factores puede ser mitigado a través de una correcta educación y entrenamiento, que deberán comenzar en la alta dirección y estar respaldados por ella.<sup>6</sup>

### 1.1.2 Control de la calidad

“La calidad es uno de los objetivos de las operaciones y constituye una parte fundamental en la toma de decisiones. La administración de la calidad debe abarcar todos los aspectos relacionados, desde el diseño del producto o servicio hasta su producción y uso”<sup>7</sup>

La inspección después de la producción es la forma tradicional de control de calidad: como por ejemplo planes de muestreo de aceptación, control estadístico, cálculo de curvas características de operación y tablas con niveles de aceptación de calidad<sup>8</sup>. Usualmente las actividades de control de calidad incluyen productos terminados y el personal de calidad es responsable de definir las causas de los defectos, desarrollar acciones correctivas y evaluar los resultados.

Inicialmente, el Control de Calidad empezó aplicándose en la fase final de un proceso productivo y solo posteriormente se trasladó a fases intermedias del mismo. Esta forma de pensar DEFECTO-CORRECCION todavía domina en muchas empresas.

---

<sup>6</sup> Ob. Cit. Adam p. 621

<sup>7</sup> Schroeder, Roger. *Administración de operaciones*. México: Mc Graw Hill, 1992. p.p.621

<sup>8</sup> Ob. Cit. Schroeder p. 654

### 1.1.3 Garantía de calidad

La necesidad de asegurar la calidad, dio paso a la Garantía de Calidad como conjunto de actividades planificadas y sistemáticas. Las cuales son necesarias para garantizar que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos de la calidad exigidos, independientemente del grado de inspección final que se aplique.

La Garantía de calidad es el compromiso de mantener un determinado nivel de calidad en función de los objetivos buscados, en otras palabras es la serie de actividades preestablecidas y sistemáticas planteadas en la estructura del sistema de calidad que se llevan a cabo cuando es necesario probar que una entidad cumplirá con las expectativas de calidad. Su objetivo es asegurarle al cliente la calidad de un producto o servicio de la compañía. La estructura se presenta en un manual de garantía de calidad que sintetiza la política de calidad de la compañía.<sup>9</sup>

La Certificación o acreditación es el reconocimiento escrito por parte de un tercero independiente de que un servicio, producto o sistema cumple con cierto nivel de calidad. La certificación generalmente se basa en una norma (preferentemente internacional).

En este nivel se sitúa la **normativa ISO 9000** de aseguramiento de la calidad, consensada y aceptada para cumplir y evidenciar que se cumple este último estado. Esta normativa, a corto plazo, va a ser exigida a todas las empresas, por lo cual en unos años va a dejar de ser una ventaja competitiva o diferenciadora de unas empresas a otras, para pasar a ser una de las llaves de acceso a cualquier mercado.

### 1.1.4 Calidad total

Las exigencias crecientes del mercado han obligado a marcar objetivos de calidad cada vez más exigentes en los últimos años. Así, el término Calidad Total o Gestión Total de la Calidad, “persigue la mejora continua de la calidad de los productos, servicios y de la organización, con la participación de todas las personas que la forman y reduciendo los costos”<sup>10</sup>.

La calidad total se podría definir como el conjunto de principios y métodos, organizados dentro de una estrategia global, con vistas a movilizar a toda la empresa para lograr una mayor satisfacción del cliente (interno y externo) al menor costo. Este concepto ha sufrido una evolución en su concepción a lo largo del tiempo, pasando de la idea de la integración de la calidad en todas las funciones de la empresa, a la de la función cliente en toda la empresa.

El concepto de gestión de calidad total se refiere a la implementación de un plan empresarial basado en un procedimiento de calidad que involucra a todos los empleados, es decir una estrategia completa por la cual una compañía entera usa todos los recursos para satisfacer a sus

---

<sup>9</sup> <http://es.kioskea.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3>

<sup>10</sup> William K. Hodson. *Maynard, Manual del Ingeniero Industrial*. México: Mc Graw Hill, 2003. p.p.11.3

beneficiarios en términos de calidad, costo y plazo. Se debe desarrollar un "espíritu de calidad" y todos deben compartirlo para que la gestión de calidad total tenga éxito<sup>11</sup>.

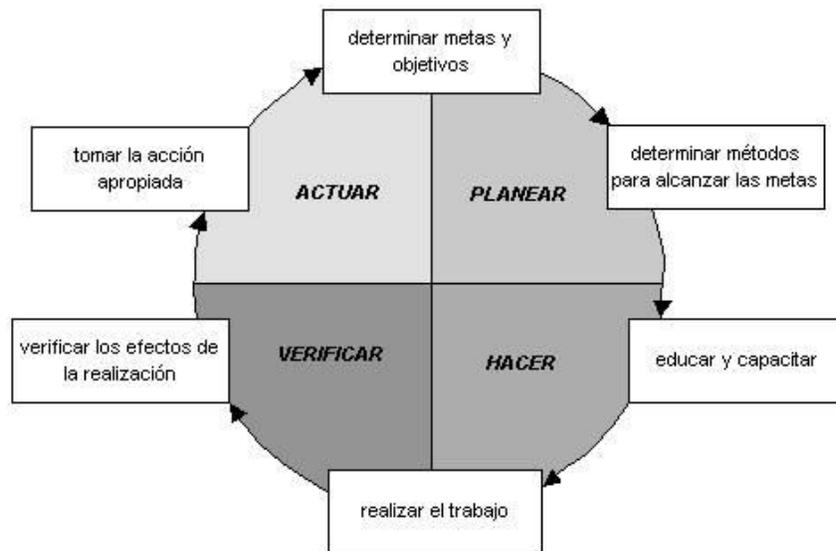


Figura 2: Ciclo Deming  
Fuente: Maynard, 2003

- La Calidad: Disponer del mejor sistema de aseguramiento de la calidad.
- El Costo: Disponer del mejor sistema para identificar las causas de los costos y reducirlos.
- El Plazo de entrega: Disponer del mejor sistema de gestión de productos en cantidad y puntualidad en los plazos.

La evolución de la calidad en la última década, nos lleva a la conclusión de que la Gestión Total de la Calidad. No es sólo una filosofía de dirección más o menos acertada, sino que detrás existen ya un conjunto de tecnologías, método y herramientas de una gran potencialidad y concreción para mejorar la calidad de productos y servicios.

## 1.2 Calidad educativa y su evaluación.

Aun cuando la certificación ISO 9000 siga siendo un fenómeno marginal en el mundo de la enseñanza y la formación, la cifra de instituciones y departamentos certificados se halla en aumento, particularmente entre los ofertantes de formación profesional y formación profesional continua. Sin embargo, son muchos los profesionales del mundo docente que se preguntan si esta evolución constituye la mejor vía para perfeccionar la calidad dentro de las instituciones formativas.

En el último decenio la noción de "calidad" se ha convertido en un tema central para empresas, servicios públicos y organizaciones no lucrativas en toda Europa. Uno de los hechos más visibles de esta "moda de la calidad" ha sido, particularmente en Europa, la certificación en organizaciones de mecanismos de garantía de la calidad, utilizando las denominadas Normas ISO 9000. Esta forma de certificación se está convirtiendo fácticamente en la norma básica de la calidad para numerosos sectores industriales de Europa.

<sup>11</sup> Artículo escrito el 16 de diciembre de 2004 por Jean-François Pillou

Aun cuando la certificación ISO 9000 siga siendo un fenómeno marginal en el mundo de la enseñanza y la formación, la cifra de instituciones y departamentos certificados se halla en aumento, particularmente entre los ofertantes de formación profesional y formación profesional continua. Sin embargo, son muchos los profesionales del mundo docente que se preguntan si esta evolución constituye la mejor vía para perfeccionar la calidad dentro de las instituciones formativas. Para muchas personas, el valor añadido real de un proceso de certificación de este tipo sigue siendo dudoso, y ello sin mencionar los costos que implica dicho proceso.

Las normas ISO 9000 se idearon originalmente para empresas de la industria de fabricación. Desde comienzos del decenio de 1990, no obstante, su aplicación se está difundiendo rápidamente a otros sectores de la economía. La evolución experimentada en los últimos años ha llevado a un reconocimiento generalizado del valor de un certificado ISO 9000 y de su función como etiqueta de calidad.

Por supuesto, la calidad no constituye un fenómeno nuevo dentro de la enseñanza y la formación, pero el interés por las ISO 9000 es de origen relativamente reciente. Desde comienzos de la década del 90, toda una serie de instituciones docentes de Europa han obtenido un certificado ISO 9001 o ISO 9002. Aun cuando la certificación ISO 9000 siga siendo un fenómeno marginal en el mundo de la enseñanza y la formación, la cifra de instituciones y departamentos certificados se halla en aumento, particularmente entre los ofertantes de formación profesional y formación profesional continua. Sin embargo, son muchos los profesionales del mundo docente que se preguntan si esta evolución constituye la mejor vía para perfeccionar la calidad dentro de las instituciones formativas. Para muchas personas, el valor añadido real de un proceso de certificación de este tipo sigue siendo dudoso, y ello sin mencionar los costos que implica dicho proceso.<sup>12</sup>

### **1.2.1 La idoneidad de las normas para la enseñanza y la formación**

A finales de la década de 1980 algunos escasos institutos de enseñanza y formación comenzaron a implantar métodos "industriales" de la calidad (tales como la Gestión Total de la Calidad -GTC); a comienzos de los 90, algunas organizaciones pioneras aceptaron las ISO 9000. Desde entonces, son cada vez más los datos que indican que la adopción de los principios y los métodos GTC - incluyendo los integrados en los requisitos de las ISO 9000- pudiera ser de importancia y utilidad para las organizaciones educativas y formativas.

Una serie de argumentos apuntalan la tendencia hacia una certificación ISO 9000. No es una sorpresa que las organizaciones de enseñanza o formación busquen de esta manera mejorar o mantener la calidad de la enseñanza o formación que imparten. Pero también se plantean con frecuencia otro tipo de argumentos, y en particular los siguientes:

- la promoción de una imagen de alta calidad, muy visible y de alta credibilidad;
- un método para desarrollar un sistema completo de aseguramiento de la calidad que abarque a toda la organización;
- la mejora continua es esencial para nuestro éxito.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> CEDEFOP, No. 15 *Revista Europea de la Formación Profesional*, setiembre-diciembre 1998

<sup>13</sup> Ob cit Adam p.614

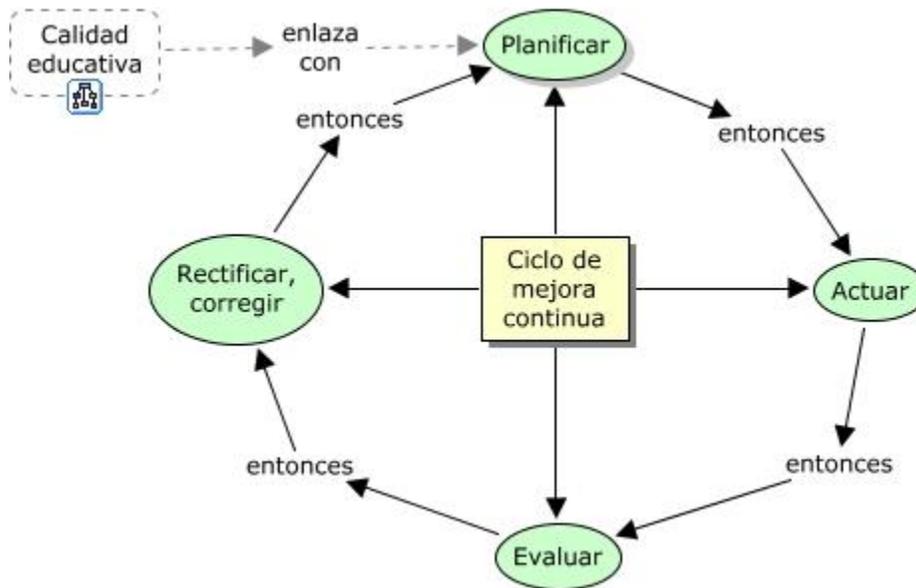


Figura 3. Calidad educativa

Fuente: <http://sinergiacreativa.wordpress.com/2008/04/25/el-ciclo-de-mejora-continua-y-la-calidad-educativa/>

Por supuesto, los argumentos en favor de la certificación deben contraponerse a los argumentos en contra e inconvenientes. Estos son numerosos y, teniendo en cuenta el limitado número de instituciones certificadas de enseñanza o formación, sobrepasan aún a los argumentos positivos. Los posibles inconvenientes son varios:

- problemas interpretativos (la norma se halla diseñada y redactada inicialmente para la industria productiva);
- insuficiente importancia de determinados componentes de la norma (y falta de mención específica de algunos temas que se consideran críticos para la enseñanza y la formación);
- normalización inadecuada en cuanto a utilización y aplicación;
- consumo de tiempo y costos;
- el riesgo de incrementar la burocracia;
- problemas específicos relacionados con los tipos particulares de centros educativos o formativos.

Debemos pues reconocer que el sistema de las ISO 9000 presenta algunas desventajas intrínsecas para el sector educativo, y que requieren por ello una determinada capacidad y creatividad. Las implicaciones en cuanto a costos y tiempo constituyen un obstáculo real, y el riesgo de burocratización es también serio. Las diferencias globales que se aprecian al respecto entre los diversos tipos de ofertantes educativos o formativos son las siguientes:

- comparados con las escuelas o las instituciones de enseñanza superior, las escuelas de formación continua constituyen candidatos más probables a obtener la conformidad con las ISO 9000 (por presión del mercado, de manera semejante a otros servicios industriales);

- los centros de formación profesional son también candidatos más idóneos a las ISO 9000 que los institutos o centros de enseñanza general (por su vinculación más estrecha con el mercado del empleo, con sus preocupaciones y cultura en torno a la calidad);
- las ISO 9000 resultan probablemente más idóneas para los centros "grandes" que para los "pequeños" (por las economías de escala y la necesidad de un control más formalizado de procesos en los centros mayores);
- cuanto más variada e individualizada sea la oferta de enseñanza o formación, más tiempo exigirá (y más costoso será) obtener un certificado ISO 9000.

En términos generales, se observa que los motivos para buscar una certificación en el mundo educativo no difieren fundamentalmente de los que se aprecian en otros sectores.

Un punto crítico de la necesaria interpretación para el sector educativo es la definición del "producto": ¿se trata del "resultado formativo", del "proceso formativo" o más bien del programa de enseñanza o formación impartido? "Los servicios educativos o formativos impartidos por la organización, incluyendo los productos asociados, como los materiales didácticos y los servicios"<sup>14</sup>.

### 1.3 Sensibilización al cambio

El proceso de la globalización económica impone nuevos retos a las empresas, exigiendo en ellas cambios radicales en la estructura y la estrategia, en la forma de hacer las cosas con el fin de presentar al mercado además de un producto de excelente calidad. Un servicio eficiente y sin reparos que logre satisfacer totalmente las expectativas y exigencias impuestas por los nuevos clientes, un mercado cada vez más exigente, consumidores que busca la mayor satisfacción al menor precio.

Los requerimientos del mercado día a día son más rígidos y exactos, la demanda adquiere una postura más severa ante la oferta, por lo que se hace necesario replantear los procesos, la forma, la estructura y todo lo que interviene en la organización en su proceso productivo o de servicio.

La transformación de la empresa tradicional que sabe hacer bien las cosas pero sin procesos eficientes y rigurosos que cuiden la calidad, el costo y que finalmente alcancen un nivel de excelencia hacia el cliente, es una necesidad más que una moda, la productividad y la competitividad pasaron de ser términos económicos que estimulan el norte de las empresas, se convirtieron en un propósito fundamental, en la meta. La adaptación del sistema a las nuevas exigencias que impone el mercado mundial, permite a las empresas mantenerse en los mercados que cada día son más competitivos, y a su vez les posibilita para su crecimiento, el que se logra solo en la medida que las organizaciones alcancen un sistema interno orientado a la calidad total, a la excelencia empresarial.

El tema de la calidad total adquiere cada vez más importancia, en el último decenio la noción de "calidad" se ha convertido en un tema central para todo tipo de empresa productiva, de servicios tanto públicas como privadas e inclusive para las organizaciones no lucrativas. Uno de los hechos

---

<sup>14</sup> COTENNSISCAL. *Buenas prácticas en la aplicación de ISO 9001:2000 en educación*. México: IMNC, 2009.

más evidentes de esta "moda de la calidad" ha sido el incremento de más empresas que se han certificado y de otras muchas que lo están haciendo.

Cabe hacer notar que la calidad como tal no es un fenómeno nuevo en las empresas productoras o de servicios, pero el interés por las ISO 9000 si es de origen relativamente reciente. Son cada día más las empresas que desean acogerse a éstas normas buscando algunas la certificación simplemente como un requisito de moda que le permite mayor capacidad de negociación con empresas que exigen que sus clientes y proveedores estén certificados, o algunas otras que buscan con las normas ISO 9000 mejorar sus procesos y acogerse realmente a los estándares de calidad internacionales.

No hay que poner en duda el beneficio que puede aportar la normalización ISO 9000, o cualquier otra que repercuta en el mejoramiento de la calidad en busca de ofrecer mejores productos y servicios a sus clientes, pero esto es lo teórico, más no necesariamente la motivación de todas las empresas ya certificadas, o las que optan por la certificación. "La conducta de nuestra empresa en todo el mundo debe seguirse de tal manera que sea socialmente responsable e implique el respeto por su integridad y por sus contribuciones positivas a la sociedad".<sup>15</sup>

A pesar de que esta es la posición ideal, nos encontramos con relativa frecuencia con empresas que optaron por la certificación no por lo que ella significa, sino por lo que otorga, "una ventaja competitiva para con la competencia", certificación que es anunciada majestuosamente como su principal logro y su ventaja diferencial, convirtiéndose en tema central de toda su estrategia de comunicación, en todas sus piezas publicitarias. La norma en sí, el objetivo de la gestión de calidad no se cumple, la filosofía de la norma y del concepto de calidad total no ha sido asimilada por la empresa, los problemas de satisfacción a cliente son los mismos de siempre o peores, ya que la norma para muchos se convierte en una disculpa para generar más demoras en los procesos de solución de las quejas y reclamos, así como en el sistema de atención y servicio a sus clientes y proveedores.

ISO 9000 se ha convertido para muchos en la moda, en una necesidad sin ser comprendida, en un propósito sin estar preparados, en un logro que proporciona orgullo, pero nada del mejoramiento de la calidad en sí. No es raro encontrarse con empresas certificadas que adhirieron a la cultura de la ineficiencia frases tales como:

"No podemos darle solución inmediata a sus reclamos, por que la norma nos implica un proceso largo".

"Como nos certificamos en ISO, los pagos ahora son más demorados".

"Usted sabe que ahora con la norma todo tiene que cumplir un proceso –no lógico y eficiente, sino demorado".

---

<sup>15</sup> Ob cit Adam p.614

### 1.3.1 5 S<sup>16</sup>.

Algunas empresas en Japón utilizan las 5S como una herramienta indispensable para la implementación y la consolidación del Control Total de Calidad. Los efectos de las 5S son tan englobantes, que se vuelven una práctica fundamental para la obtención y la consolidación del proceso educacional de cualquier actividad<sup>17</sup>. El método de las 5 « S », así denominado por la primera letra (en japonés) de cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples:

- a) Seiri: Organización. Separar innecesarios.
- b) Seiton: Orden. Situar necesarios.
- c) Seisō: Limpieza. Suprimir suciedad.
- d) Seiketsu: Estandarizar. Señalizar anomalías.
- e) Shitsuke: Disciplina. Seguir mejorando

La aplicación de las 5S satisface múltiples objetivos. Cada 'S' tiene un objetivo particular:

- Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
- Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
- Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
- Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden
- Fomentar los esfuerzos en este sentido
- Por otra parte, el total del sistema permite:
- Mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal (es más agradable trabajar en un sitio limpio y ordenado)
- Reducir los gastos de tiempo y energía
- Reducir los riesgos de accidentes o sanitarios
- Mejorar la calidad de la producción.
- Seguridad en el Trabajo

#### a) Seiri: Organización. Separar innecesarios

La organización es la primera de las 5 fases, consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de éstos últimos. Algunas normas ayudan a tomar buenas decisiones:

- Se desecha (ya sea que se venda, regale o se tire) todo lo que se usa menos de una vez al año.
- De lo que queda, todo aquello que se usa menos de una vez al mes se aparta (por ejemplo, en la sección de archivos, o en el almacén en la fábrica)
- De lo que queda, todo aquello que se usa menos de una vez por semana se aparta no muy lejos (típicamente en un armario en la oficina, o en una zona de almacenamiento en la fábrica)
- De lo que queda, todo lo que se usa menos de una vez por día se deja en el puesto de trabajo

---

<sup>16</sup> Soconnini, Luis . “El proceso de las 5 s en acción: la metodología japonesa para mejorar la calidad y la productividad de cualquier tipo de empresa”. México: Norma, 2005. p.p. 25-87

<sup>17</sup> <http://seguridadproductiva.blogspot.com/2009/02/el-programa-5s.html>

- De lo que queda, todo lo que se usa menos de una vez por hora está en el puesto de trabajo, al alcance de la mano.
- Y lo que se usa al menos una vez por hora se coloca directamente sobre el operario.
- Esta jerarquización del material de trabajo conduce lógicamente a Seiton.
- Esto nos permite aprovechar lugares despejados.

#### **b) Seiton: Orden. Situar necesarios.**

El orden consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos. Se pueden usar métodos de gestión visual para facilitar el orden, pero a menudo, el más simple leitmotiv de Seiton es: Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar. En esta etapa se pretende organizar el espacio de trabajo con objeto de evitar tanto las pérdidas de tiempo como de energía. Las normas de Seiton:

- Organizar racionalmente el puesto de trabajo (proximidad, objetos pesados fáciles de coger o sobre un soporte, ...)
- Definir las reglas de ordenamiento
- Hacer obvia la colocación de los objetos
- Los objetos de uso frecuente deben estar cerca del operario
- Clasificar los objetos por orden de utilización
- Estandarizar los puestos de trabajo

#### **c) Seisō: Limpieza. Suprimir suciedad.**

Una vez el espacio de trabajo está despejado (seiri) y ordenado (seiton), es mucho más fácil limpiarlo (seisō). Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo. El incumplimiento de la limpieza puede tener muchas consecuencias, provocando incluso anomalías o el mal funcionamiento de la maquinaria. Normas para Seisō:

- Limpiar, inspeccionar, detectar las anomalías
- Volver a dejar sistemáticamente en condiciones
- Facilitar la limpieza y la inspección
- Eliminar la anomalía en origen

#### **d) Seiketsu: Mantener la limpieza, estandarización.**

La estandarización consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos. A menudo el sistema de las 5S se aplica sólo puntualmente. Seiketsu recuerda que el orden y la limpieza deben mantenerse cada día. Para lograrlo es importante crear estándares.

Para conseguir esto, las normas siguientes son de ayuda:

- Hacer evidentes las consignas: cantidades mínimas, identificación de las zonas
- Favorecer una gestión visual ortodoxa
- Estandarizar los métodos operatorios

- Formar al personal en los estándares

#### **e) Shitsuke: Disciplina o seguir mejorando.**

La mejora continua consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas. Esta etapa contiene la calidad en la aplicación del sistema 5S. Si se aplica sin el rigor necesario, éste pierde toda su eficacia.

Es también una etapa de control riguroso de la aplicación del sistema. Los motores de esta etapa son una comprobación continua y fiable de la aplicación del sistema 5S (las 4 primeras 'S' en este caso) y el apoyo del personal implicado.

#### **Consecuencias del uso de las 5S.**

El resultado se mide tanto en productividad como en satisfacciones del personal respecto a los esfuerzos que han realizado para mejorar las condiciones de trabajo. La aplicación de esta técnica tiene un impacto a largo plazo. La implantación de las 5S puede ser uno de los primeros pasos del cambio hacia mejora continua o la implantación de un sistema de gestión de calidad.

### **1.3.2 ISO 9001:2008**

Las normas ISO aportan grandes beneficios en el sistema de calidad a las empresas, pero aunque está diseñada para agregar valor en el sistema de calidad, no siempre se cumple el objetivo, no por causa de la misma norma. El efecto negativo puede tener origen en diferentes aspectos, el más común, es que no en todas las empresas adoptan la norma como un sistema de calidad, la motivación hacia el ISO es más un certificado necesario que otorga ventajas competitivas, alejándolos del propósito inicial de la misma norma, por lo que el interés está centrado más que en el mejoramiento, en la certificación y lo que ello significa, y la otra razón es que se inicia el proceso de implementación sin antes hacer un debido proceso de sensibilización que la facilite, pues todas las empresas no están en las condiciones ideales para iniciar un proceso de certificación en la norma ISO.

Por las anteriores razones no es difícil encontrar que son varios los casos en que la norma ISO dejó de ser un valor agregado al sistema de mejoramiento de la calidad, convirtiéndose en un serio problema que afecta el ambiente organizacional, y lo peor, que repercutió negativamente en la misma satisfacción a cliente. El problema no es la norma en sí, es el grado de conciencia del empresario, la seriedad con que se tome, la comprensión de la misma y la capacidad de flexibilización o de adaptación de la empresa.

Implementar un sistema hacia la calidad como ISO 9000 requiere más que educación en la norma. Es necesario hacer un proceso de sensibilización que involucre a todos los actores de la empresa, entendiendo la sensibilización no como una fase académica del proceso o como un marco conceptual, la sensibilización debe ser más que eso, debe ser un proceso de facilitación y de concientización hacia el cambio, el cual aportará elementos que creen un ambiente favorable para el nuevo sistema de calidad en la empresa.

Es necesario entonces que antes de iniciar un proceso ISO, se intervenga la cultura de la empresa y el mismo clima, orientándolo hacia una posición favorable o propicia para recibir el sistema de calidad que se propone en el sistema ISO.

"Si no se atiende previamente la cultura organizacional y si no se crean las condiciones favorables del clima laboral, el efecto del sistema de calidad ISO será visto como otra de las tantas tendencias o teorías administrativas que han hecho parte de la proliferación de los tantos enfoques organizacionales que pasan de moda"<sup>18</sup>.

Muchas empresas certificadas lo único que lograron fue eso, "un certificado", pues sus problemas internos y externos continuaron y en algunos casos se agudizaron. Algunas empresas certificadas han quedado igual o peores de cómo eran, pero con un certificado. Podría decirse que ISO está de moda, y que muchas empresas seducidas por la moda de la certificación, deciden la implementación sin estar culturalmente preparadas.

"Todo a su debido tiempo", esta premisa también aplica para el ISO, pues no es prudente que una organización con una cultura inmadura, o empresarios no comprometidos, o una empresa sin ningún tipo de estructura y procesos, busque la certificación ISO. Para implementar las normas ISO, más que para la certificación en la norma, las empresas deben tener unas mínimas condiciones, las que deben ser valoradas por la entidad que les audita, pues si una empresa que no tiene aún las condiciones favorables y opta por una certificación ISO, comete un pecado, pero la empresa que le audita, comete un acto de irresponsabilidad para con la misma empresa, así como para con la misma norma, pues esta es una forma de prestarse para corromper la norma.

Hay un sentido lógico de las cosas, todas las empresas por constituidas que se encuentren, o indiferentemente al tiempo que lleven operando, no necesariamente están en el nivel de implementar una norma como ISO. Para ello se necesita más que tiempo de experiencia empresarial, cobertura del mercado o tipo de producto, son indispensables unas condiciones básicas de organización:

- Una cultura organizacional madura
- Un clima o ambiente laboral sano y proactivo.
- Compromiso total de todos los líderes de la empresa.
- Orientación hacia el trabajo en equipo.
- Una planeación básica (de preferencia estratégica)
- Un mínimo de procesos ya definidos.
- Una conciencia total del mejoramiento, más que una necesidad sin fundamento.

## 1.4 Importancia de la certificación de procesos

"La evolución hacia un modelo económico que aproveche las oportunidades emanadas de las nuevas condiciones de la economía internacional, plantea exigencias concretas a toda la sociedad: al gobierno, una política promotora congruente con el cambio y, al empresario una

---

<sup>18</sup> Tabla, Guillermo. "Guía para implantar la norma ISO 9000 para empresas de todos tipos y tamaños". México: McGraw Hill interamericana editores, 1998. p.p. 108

cultura productiva acorde a la nueva realidad internacional”<sup>19</sup>. Las exigencias de un mundo globalizado, y cada vez más interdependiente, obliga a las naciones y sus actores, en todos los ámbitos, a mantenerse en un alto nivel competitivo y de respuesta.

Los usuarios de la formación requieren conocer las mejores ofertas, las que más garantías de eficiencia les brindan. Tanto empresarios como trabajadores buscan señales de eficiencia. Los proveedores de recursos de financiamiento también se interesan en la mejor utilización de los fondos invertidos en formación.

Instituciones dirigidas con calidad representan una garantía social a la eficiencia del gasto público en formación. El mismo razonamiento puede aplicarse a los fondos provenientes del sector privado, deben llegar a organismos que puedan dar cuenta de procesos formativos pertinentes, eficaces y eficientes.

De ahí que las instituciones de formación profesional se interesen por mejorar la eficiencia y pertinencia de sus actividades lo cual se refleja recientemente en la adopción de mecanismos de gestión para el aseguramiento de la calidad. Esta tendencia viene siendo expresada mediante la adopción de acciones de dirección y participación en las cuales se adoptan herramientas y se ejecutan acciones institucionales encaminadas a desarrollar una cultura de calidad.

Tales acciones, usualmente inmersas en la filosofía del mejoramiento continuo o en procesos de modernización institucional implican actividades de capacitación a los funcionarios, búsqueda de factores críticos, aclaración de la misión y objetivos que conllevan, por sí mismas, mejoras cualitativas institucionales.

#### 1.4.1 Calidad en los organismos de formación

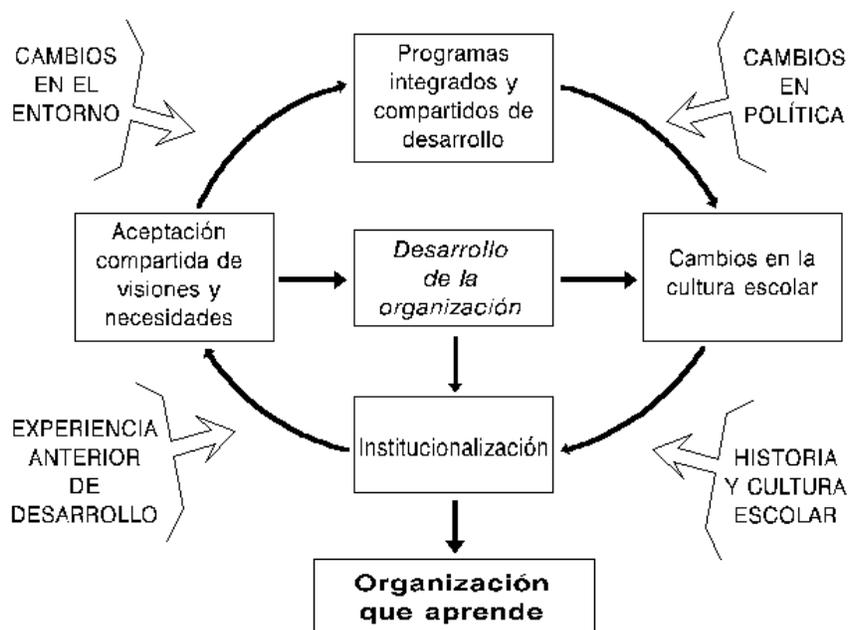


Figura 4. Calidad en la educación

Fuente: <http://contexto-educativo.com.ar/2001/4/nota-04.htm>

<sup>19</sup> Mercado, Luis. "Segundo Seminario de El Economista". México: Periódico El Economista, 1991. p.p. 3

Crecientemente los clientes y los usuarios de la formación, en un mercado diverso y de múltiples ofertas requieren conocer las mejores, las que más garantías de calidad les brindan. Tanto empresarios como trabajadores buscan señales de eficiencia. Algunas Instituciones de formación como el Instituto Politécnico Nacional y la Universidad Nacional Autónoma de México participan en las políticas nacionales de calidad y trabajan en asocio con los organismos nacionales de normalización y acreditación, lo cual puede constatarse en gran número de publicaciones del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, por nombrar alguno. Estos trabajos conjuntos se evidencian en la acreditación de sus Centros de Desarrollo Tecnológico ISO 17025.<sup>20</sup>

También se desarrollan acciones de formación y asesoría a las empresas para la implementación de sistemas de aseguramiento de calidad; un servicio cada vez más frecuente en la oferta de las instituciones. De modo simultáneo las instituciones han buscado un sello de calidad externo y han acudido a la garantía de la certificación de calidad auditada y comprobada por un organismo externo bajo la familia de normas ISO 9000.

## 1.5 Proyecto de Norma ISO IWA 2:2007



Figura 5. Logo IWA2

Fuente: <http://www.inlac.org/foro-expo.html/>

En Birmingham, Inglaterra, en octubre del 2001, durante la reunión del Comité Técnico 176, un grupo de organizaciones mexicanas tomaron la iniciativa de proponer un proyecto hacia la elaboración de una guía de uso voluntario que facilite la aplicación de la norma ISO 9000 en las organizaciones del sector educativo de todos los niveles y modalidades.

La posterior adhesión de varios países ocasionó la aprobación, por el Consejo Técnico de ISO, del proyecto IWA-2 "Aplicación de ISO 9001:2000 en educación" coordinado por México. El mecanismo para llegar a un consenso internacional es un acuerdo derivado de un taller internacional (International Workshop Agreement IWA) establecido por ISO. La guía IWA 2 tiene el propósito de ayudar a México y los demás países, en sus programas de mejoramiento de la calidad educativa.

A fines del año pasado el secretariado de la Organización Internacional para la Normatividad (ISO) publicó oficialmente las guías para la aplicación de ISO 9001:2000 en la educación. El documento se conoce con el título en inglés de International Workshop Agreement 2 (IWA2). Es el Acuerdo Internacional del Grupo de Trabajo 2 de ISO. En esta convención que tiene su sede en Ginebra existen muchos comités. El 176 es el encargado de formular y consensuar las normas de la calidad.

<sup>20</sup> IMNC. *NMX-CC-9001-IMNC-2000 "Requisitos"*. Primera Edición. México: DGN, 2001, p.p. ii

*El IWA2 se formuló como propuesta en una reunión de ISO que se realizó en Acapulco, Guerrero, a mediados del mes de octubre de 2002. Asistieron expertos en calidad de los cinco continentes. Allí se consensuaron las guías para la aplicación de las normas ISO 9000:2000 en los planteles escolares. Evidentemente las reuniones estuvieron organizadas y coordinadas por Fausto Estévez Ramírez, uno de los principales líderes mundiales en sistemas de calidad. El IWA2 fue inaugurado por el secretario de Educación Pública de México, Reyes Tamez Guerra. Al hacerlo expresó que es un esfuerzo por la mejora de la calidad y la evaluación del sistema educativo. Explicó que con la certificación de la calidad en el sector educativo se pretende contar con elementos de un juicio efectivo para elevar la eficiencia de la educación. Lo que se busca es la sistematización de esos elementos para la gestión de la calidad.<sup>21</sup>*

Las guías para la aplicación de ISO 9001:2000 en la educación contribuyen al desarrollo y mejoramiento del sistema de gestión de la calidad en las instituciones y planteles que ofrecen servicios escolares. Son útiles para su mejora continua, particularmente para prevenir errores, desviaciones, simulaciones y para reducir las grandes pérdidas económicas y desperdicios que se causan en el sector educativo por su falta de calidad. A las llamadas escuelas que las autoridades les llaman escuelas de calidad, para que verdaderamente merezcan ese calificativo es necesario implementar, mantener y mejorar continuamente en ellas, sistemas de gestión de la calidad, como el ISO 9000:2000. En los programas de las escuelas de calidad se requiere empezar por difundir en ellas los principios de la calidad ISO 9000, para luego promover que busquen su certificación de acuerdo con la norma ISO 9001:2000.

El principio Uno es el de la organización centrada en el alumno. El principio Dos es el de liderazgo. El principio Tres es el de involucrar a todo el personal y comprometerlo en hacer todo bien. El principio Cuatro es el de enfoque a procesos. El principio Cinco es el de enfoque a sistemas. El principio Seis es el de la mejora continua. El principio Siete es el de la toma de decisiones acertadas. El Ocho es el de relaciones de mutuo beneficio.

En las guías para la aplicación de las normas ISO 9000:2000 en los planteles escolares se combinan adecuadamente la norma ISO 9001:2000 y la norma 9004:2000. Estas dos normas forman lo que se llama el par coherente. En la norma 9001 se establecen los requisitos auditables para certificar la calidad y en la 9004 se ofrecen las directrices para la mejora del desempeño del sistema de gestión de la calidad.

En la educación, como en la política o en cualquier organización social, para organizar escuelas de calidad uno de los principios fundamentales es el liderazgo. Los líderes establecen unidad de propósitos, de dirección y el ambiente interno adecuado en la escuela para su mejora continua. Crean las condiciones apropiadas para involucrar a todos en los propósitos de asegurar la calidad de los servicios que se ofrecen a la sociedad.

---

<sup>21</sup> Boletín de Evaluación y acreditación de la Organización Internacional de Estandarización e IWA2. México, 2006. p.p. 1

### **1.5.1 Extracto de la presentación de la guía IWA 2**

De las diferentes normas que los Comités Técnicos de ISO han desarrollado, las de gestión de la calidad, conocidas como la familia de normas ISO 9000, creadas por el Comité Técnico 176, son quizás las que han tenido mayor impacto y aceptación a escala internacional. Un grupo de organizaciones mexicanas, entre las que destacan la Unidad Administradora del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación, de la Subsecretaría de Planeación y Coordinación, de la SEP; la Coordinación de Metrología, Normas y Calidad Industrial y la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Biotecnología, del Instituto Politécnico Nacional; la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México; el Instituto de Estudios Educativos y Sindicales de América Latina, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, y otros miembros del Comité Técnico de Normalización Nacional de Sistemas de Calidad, integraron el grupo técnico de trabajo que tomó la iniciativa de proponer un proyecto para generar una guía de uso voluntario, que facilite la aplicación de la norma ISO 9001 en las organizaciones del sector educativo, de todos los niveles y modalidades.<sup>22</sup>

México tomó la posición de liderazgo al proponer la iniciativa de desarrollar la guía, en Birmingham, Inglaterra, en octubre del 2001, durante la reunión del Comité Técnico 176. Se adhirieron a esta idea con entusiasmo varios países, lo que cristalizó en la aprobación posterior, por el Consejo Técnico de ISO, del proyecto IWA-2 "Aplicación de ISO 9001:2000 en educación", que debía ser coordinado por nuestro país. Se consideró que el mecanismo de llegar a un acuerdo internacional a través de un taller (International Workshop Agreement), establecido por ISO, sería seguido y por ser la segunda vez que ello se iba a hacer, se le asignó el número 2, de lo que proviene el término IWA 2.

Con objeto de brindar una perspectiva sobre el contenido y propósito de la guía se incluyen a continuación algunos apartados de la misma. Acerca de las Generalidades en las organizaciones educativas, Enfoque basado en procesos de las organizaciones educativas, Compromiso de la dirección en las organizaciones educativas y Recursos humanos en las organizaciones educativas.

### **1.5.2 Rasgos generales de las organizaciones educativas**

“Un plan de estudios puede especificar lo que se espera que sea aprendido por los educandos y cómo su aprendizaje será evaluado. Sin embargo, el plan de estudios por sí mismo no asegura que las necesidades y expectativas serán cubiertas si existen procesos deficientes en las organizaciones educativas. La necesidad de evitar estas deficiencias ha llevado a la elaboración de este Acuerdo de un Taller Internacional para auxiliar a las organizaciones educativas en la implantación de un sistema de gestión de la calidad que se sepa que es efectivo.

La evaluación continua del plan de estudios y de los procesos educativos en los cuales se sustenta la educación puede asegurar la efectividad del proceso de aprendizaje. Las auditorías de calidad internas proporcionan la verificación del cumplimiento de requisitos, como por ejemplo, las quejas o reclamaciones del cliente.

Todo sistema de gestión de la calidad es influenciado por los diferentes objetivos educativos, por los diferentes métodos de enseñanza, y por prácticas administrativas diferentes específicas en la

---

<sup>22</sup> Ob. Cit. IMCN p.p. ii

organización. Por consiguiente, puede esperarse que los sistemas de gestión de la calidad varíen de una institución a otra.

El sistema de gestión de la calidad debería ser el más sencillo que trabaje bien. Necesita ser sólo lo suficientemente comprensivo para alcanzar los objetivos de calidad de la organización educativa. El control de la calidad es un proceso esencial en un sistema de gestión de la calidad. La medición exacta no es fácil cuando se valora el desempeño humano y la evaluación se realiza normalmente durante el proceso de enseñanza-aprendizaje”<sup>23</sup>.

### **1.5.3 Enfoque basado en procesos en las organizaciones educativas.**

Las organizaciones educativas que proporcionan servicios de enseñanza deberían definir sus procesos. Estos procesos, que son generalmente multidisciplinarios, incluyen servicios administrativos y otras formas de apoyo, así como aquellos concernientes con la evaluación<sup>24</sup>, tales como:

- Los procesos estratégicos para determinar el papel de la organización educativa en el entorno socio-económico;
- La provisión de la capacidad pedagógica de los educadores;
- El mantenimiento del ambiente de trabajo;
- El desarrollo, revisión y actualización de planes y programas de estudio;
- La admisión y selección de candidatos;
- El seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje del educando;
- La evaluación final aplicada para otorgar al educando un grado académico, un grado que será respaldado por un diploma, un reconocimiento, un título de licenciatura o un certificado de competencias;
- Los servicios de apoyo para el proceso de enseñanza aprendizaje realizados para el cumplimiento satisfactorio de los programas de estudio, y el apoyo al educando hasta que pueda obtener con éxito su grado o certificado académico;
- La comunicación interna y externa;
- La medición de los procesos educativos.
- Responsabilidad de la dirección
- Compromiso de la dirección en las organizaciones educativas

El requisito principal de esta cláusula es que la alta dirección identifique y muestre su compromiso para lograr el desarrollo y la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

---

<sup>23</sup> IWA-2:2002 p.9

<sup>24</sup> Ob. Cit. IWA2:2002

## MODELO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001: 2000

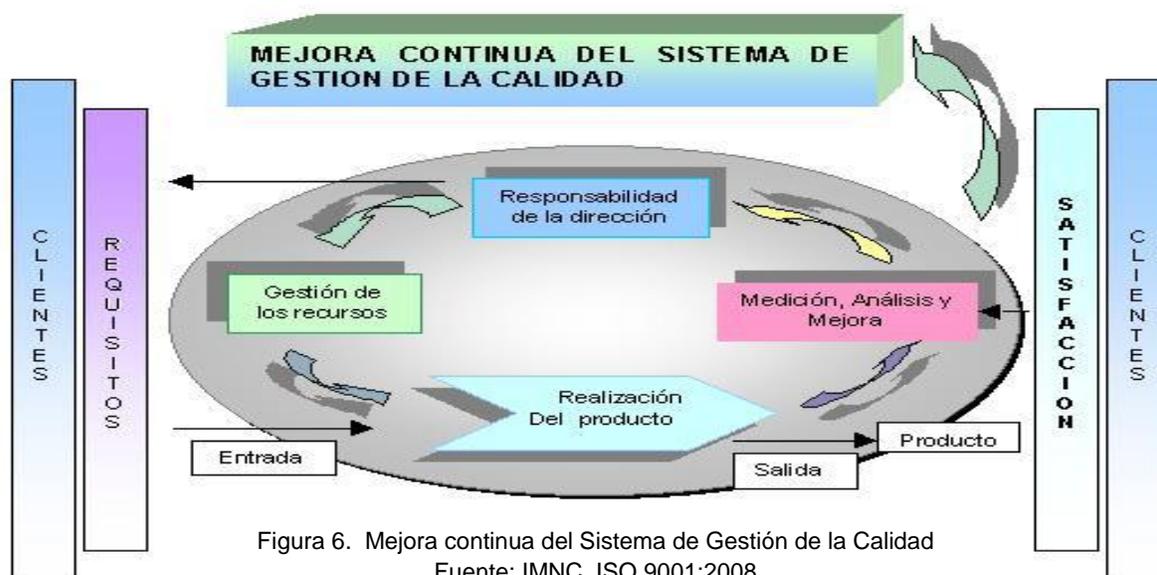


Figura 6. Mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad  
Fuente: IMNC. ISO 9001:2008

Algunas estrategias que podrían utilizarse en organizaciones educativas son:

- Políticas de calidad de la organización;
- Difusión del sistema de gestión de la calidad;
- Revisión y seguimiento del plan de difusión.

La organización educativa debería establecer un plan de difusión que facilite visualizar el compromiso y los valores de la alta dirección, que crean el ambiente propicio para:

- Establecer una política de calidad que permita que todos los miembros de la organización conozcan la visión y la misión con la cual la alta dirección ha decidido gestionar los procesos relativos a la calidad;
- Establecer objetivos de calidad para convertir los objetivos e intenciones expresados en la política de calidad, en acciones operativas;
- Asegurar la disponibilidad, hasta donde sea posible, de los recursos materiales y humanos, necesarios para el logro de los objetivos;
- Comunicar a toda la organización educativa, a través de su estructura formal, la importancia de cumplir con los requisitos de los educandos/clientes, así como con los requisitos legales y reglamentarios para el servicio educativo proporcionado;

### 1.5.4 Recursos humanos en las organizaciones educativas.

Las organizaciones educativas deberían establecer un sistema de personal para mantener y mejorar la competencia del personal docente y de apoyo. La competencia puede incluir algunos elementos como:

- Adecuación del currículum para integrar los avances científicos y tecnológicos;
- Evaluación del desempeño del educando y de la efectividad de la institución basada en el logro de los objetivos educativos;
- Asegurar la competencia del personal para la adecuada realización de sus funciones.

Las partes interesadas necesitan asegurarse que la organización educativa cuenta con el personal docente calificado para cubrir los requisitos de educación para los estudiantes. La calificación puede incluir los grados académicos alcanzados por los docentes, su experiencia profesional, cursos especiales o certificados, y capacitación para el servicio, que deben formar parte de los registros de calidad. Se debe tener en cuenta el ciclo de proceso de Recursos humanos que se ilustra a continuación:

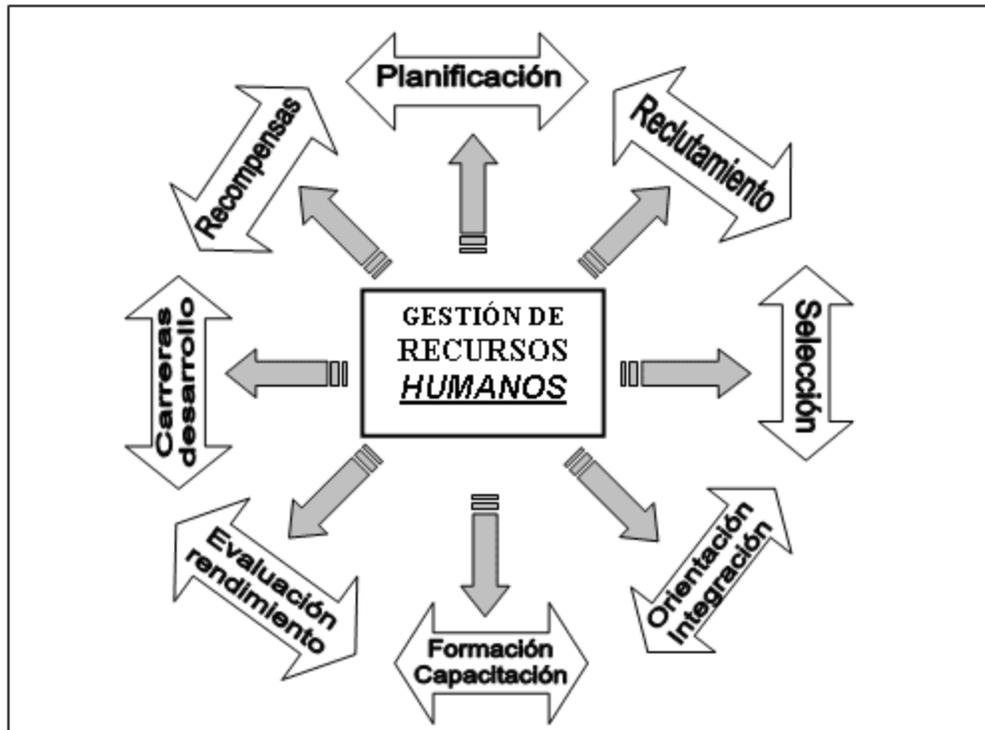


Figura 7: Recursos Humanos. Ciclo de procesos.

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos34/gestion-conocimiento/>

### 1.5.5 Gestión de procesos para asegurar la calidad.

Para profundizar los enfoques de la calidad, existen metodologías que hacen referencia a la inspección de atributos en los procesos basados ya sea en el proceso de la formación o bien en los productos de la formación.

#### a) CALIDAD centrada en el proceso de formación

La calidad centrada en el proceso de formación<sup>25</sup> se refiere fundamentalmente a los aspectos institucionales y de procesos que de hecho están definidos en el contenido de la norma ISO 9000. Los grandes temas a los que apunta la búsqueda de conformidad de esta norma son:

<sup>25</sup> Este enfoque apunta al mejoramiento continuo de la institución y de su servicio de formación. Al aplicar la norma ISO 9001 se estarían aplicando criterios muy útiles para determinar la calidad de los procesos y permitiría responder positivamente las siguientes cuestiones:

¿Está el currículo atendiendo las necesidades del mercado objetivo?  
Los docentes y personal administrativo y técnico, ¿son competentes?

- Responsabilidad de la dirección
- Enfoque al cliente en las organizaciones educativas
- La política de calidad en las organizaciones educativas
- Planificación: Definir los objetivos de calidad y las actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos
- Responsabilidad, autoridad y comunicación
- Provisión y gestión de los recursos
- Recursos humanos competentes
- Infraestructura y ambiente de trabajo de conformidad con los requisitos del proceso educativo
- Planificación y realización del producto
- Diseño y desarrollo
- Proceso de compras
- Control de los dispositivos de seguimiento y medición
- Satisfacción del cliente
- Auditoría Interna ISO
- Revisión y disposición de las no conformidades
- Análisis de datos
- Proceso de mejora continua

#### **b) CALIDAD centrada en los productos de la formación**

La calidad centrada en los productos de la formación hace referencia a las competencias demostradas por los participantes una vez han transitado por el proceso formativo. Está basada entonces en la evaluación de las competencias laborales efectivamente desarrolladas por la formación.

En las experiencias de algunos países por ejemplo se ha llegado a diferenciar la evaluación de acuerdo con las diferentes formas en que se obtuvieron las competencias aceptando que estas también pueden provenir de la experiencia o de una mezcla de formación y experiencia.

Este enfoque se podría delinear con mayor certeza si se analizara, entre otros, a la luz de temas como:

- La evaluación se desarrolla garantizando la imparcialidad y transparencia
- Los evaluadores son competentes
- El desempeño laboral esperado está definido en términos de competencias
- La persona demuestra su capacidad para realizar un trabajo en una situación real o simulada
- El trabajo en el cual la persona demuestra su competencia está relacionado con las competencias incluidas en el proceso formativo

---

¿Se trabaja en estrecha relación con los empleadores para definir las necesidades de formación?

¿Las aulas y talleres son adecuadas para impartir formación?

¿Son satisfactorios los procesos de ingreso, evaluación y certificación?

¿Una vez formados los participantes pueden trabajar en el mercado objetivo?

A este tipo de criterios apuntan las evaluaciones de impacto de la formación o las normas sobre calidad de organismos certificadores. En el ámbito educativo muchos países aplican pruebas en diferentes grados de escolaridad que miden las competencias de los evaluados en relación con el estándar de conocimientos y capacidades que se espera deban tener de acuerdo con el año de estudio que cursan.

## Capítulo 2. La organización.

---

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Definimos las organizaciones como instituciones en las que las personas se unen en sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes (individuales y colectivos). El hecho de trabajar coordinados entre sí para unos objetivos comunes no impide que las personas, dentro de la organización, busquen objetivos individuales. La organización implica todas aquellas actividades que originan una estructuración de tareas y niveles de responsabilidad.<sup>26</sup>

Se dice que con el personal adecuado cualquier organización puede funcionar. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

La estructura de cualquier organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados. De esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

### 2.1 La naturaleza de las organizaciones.

En el origen y evolución de las organizaciones se dan cuatro factores: técnicos, legales, estructurales e individuales<sup>27</sup>. Todas las organizaciones reposan sobre aspectos técnicos y así mismo dan valor, por lo general, al avance de la tecnología, a la vez que dependen de una normativa legal y están definidas por la estructura social que a su vez se pueda facilitar el desarrollo de dichas organizaciones. Así mismo, aspectos del individuo como la racionalidad y la inclinación por alcanzar metas mediante la utilización de los medios de los que se disponga, contribuirán al desarrollo de las organizaciones.

#### 2.1.1 La estructura organizacional: complejidad y formalización.

En toda actividad organizada se plantea una división del trabajo y una coordinación de esas tareas para llegar al trabajo final. Todo esto nos lleva a distribuir, asignar y coordinar las tareas dentro de la organización. Existen tres formas distintas de entender la estructura de la organización:

---

<sup>26</sup> Ob. Cit. Adam p.p. 15

<sup>27</sup> [http://profesores.fi-b.unam.mx/heriolg/Natuf\\_08.pdf](http://profesores.fi-b.unam.mx/heriolg/Natuf_08.pdf)

- El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en áreas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.
- Patrón establecido de las relaciones entre los componentes de la organización.
- “Proceso analítico por el cual un área particular de trabajo se subdivide en secciones, departamentos, y finalmente, en trabajos asignados a diferentes personas en particular”<sup>28</sup>.

Estas tres formas de entender la estructura de la organización son muy parecidas, ayudan a las personas a entender la organización y a situarse en ella por medio de las relaciones entre individuos. Los elementos que componen la estructura de la organización son tres:

∅ Individuos: desempeñan la actividad y tienen una serie de objetivos a cumplir.

∅ Grupos: conjunto de personas unidas por vínculos de amistad, trabajo, etc. que tienen unos intereses.

∅ Estructura formal. “Grado en que la realización de tareas es determinada mediante formulaciones o especificaciones establecidas que pueden incluso llegar a ser codificadas. Tales especificaciones describen y prescriben lo que hace la organización.”<sup>29</sup>

Las estructuras formal e informal, juntas constituyen la estructura real de la organización. No podemos entender la estructura real de la organización sin atender a la estructura informal, es decir, sin tener en cuenta la influencia de los grupos dentro de la organización.

La estructura determina el dominio o ámbito de la organización, es la forma en la cual se han distribuido actividades dentro de la misma. También le confiere estabilidad como estado de equilibrio entre los intereses de los grupos que la conforman. Esto no quiere decir que las estructuras no se modifiquen ni se alteren a lo largo del tiempo aunque tengan tendencia a quedarse estables. La estructura de la organización es algo más que un organigrama que omite factores importantes como la estandarización o la formulación de las tareas.

### 2.1.2 Complejidad Organizacional

La definición de complejidad tiene que ver con la diversidad de elementos que componen una situación; un todo que se compone de partes que interactúan y que estas a su vez se encuentran en contacto con su medio ambiente. Desde este ángulo, todo es complejidad. Toda nuestra vida está rodeada del concepto de complejidad.

La complejidad no tiene una sola forma de definirse y entenderse, esto es, la definición de complejidad depende del punto de vista del observador. Algo que es complejo para un observador tal vez no lo será para un segundo observador o para un grupo de observadores. Desde esta perspectiva la complejidad se nos presenta como el diferencial entre la demanda de recursos (materiales, intelectuales, valores, etc.) para enfrentar una situación y los recursos de que dispone el observador.

Es sencillo, si la situación que se presenta (desde el punto de vista de algún observador) demanda de gran cantidad de recursos (de cualquier índole) y no se cuenta con los recursos necesarios para afrontar esa situación (por su dinámica y características propias) entonces estamos frente a una situación compleja. “La complejidad puede definirse como el grado de conocimiento requeridos para producir el resultado de un sistema”.<sup>30</sup>

La organización es un conglomerado de variables que continuamente están cambiando y de las cuales formamos parte. Existen gente, redes de datos, instalaciones, proveedores, insumos en

<sup>28</sup> Davis, Keith. *“El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional”* México: Mc. Graw Hill, 1991, p.p. 294

<sup>29</sup> González, María Teresa. *“Organización y gestión de centros escolares, Dimensiones y procesos”*. Madrid: Pearson Educación, S.A., 2003. p.p. 49

<sup>30</sup> Alfonso Cornejo Álvarez. *“Complejidad y Caos Guía para la administración del Siglo XXI”* México: Castillo. p.p. 29

proceso de transformación, etc. y todas ellas se encuentran en constante interacción, cambio y movimiento. Los resultados de las acciones de algunas variables sirven para alimentar procesos y conductas de otras variables en una serie de ciclos y lazos de retroalimentación invisibles para el ojo humano pero con vida propia. La organización es compleja porque es imposible monitorear y controlar el total de las variables que la forman.

La complejidad, por tanto, depende del tamaño de la organización y del ambiente. Un sistema social es complejo cuando un elemento cualquiera no puede relacionarse directamente con cada uno de los demás elementos de dicho sistema.

La construcción del sistema organizacional tiene la función de reducir la complejidad. Un sistema es siempre menos complejo que su ambiente. Cuanto más compleja sea una organización, más serios serán los problemas de su coordinación y control.<sup>31</sup>

### **2.1.3 Formalización Organizacional.**

“La teoría de que las organizaciones constituyen estructuras formales asume que las metas de la organización son el referente primordial para determinar cómo debe ser y qué debe hacer una organización y, en consecuencia, lo que dota de racionalidad a su comportamiento. La determinación de las metas forma parte de procesos políticos, mientras que los directivos o administradores son los encargados de traducir esas metas a criterios de ejecución para los miembros y de controlar las funciones de éstos”.<sup>32</sup>

Se llama formalización a las normas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización. Mientras más recurrente y rutinario es un procedimiento, más formalizado puede encontrarse. Formalización no significa necesariamente anotación escrita, porque puede haber normas formalizadas no escritas también.

Algunas organizaciones cuyas decisiones son adoptadas por unas pocas personas en la cumbre, se apoyan en normas y supervisión estricta como una forma de asegurar un desempeño consistente por parte de los trabajadores. Se caracterizan, además estas organizaciones por contar con personal no profesional. Es decir, la presencia de personal bien entrenado se relaciona con una necesidad menor de normas y de formulación, pero la extrema formalización puede provocar inseguridad en el individuo, que se aferra a las mismas normas para evitar equivocarse en las decisiones.

La formalización y la profesionalización están diseñados para hacer lo mismo: organizar y regular el comportamiento de los miembros de la organización. La formalización es un proceso por el cual la organización establece normas y procedimientos para asegurarse que éstos sean cumplidos. El problema de la formalización suele agravarse si las funciones diseñadas por ella son ambiguas o contradictorias: conflicto de roles.

### **2.1.4 La distribución del poder en las organizaciones.**

Para evitar las relaciones contradictorias de autoridad, se establece una jerarquía dentro de la organización. El análisis de la estructura permite conocer el comportamiento organizacional de los miembros; delimitar las relaciones y el tipo de interacciones de autoridad y subordinación entre los miembros. Además de especificar el dominio y amplitud de control de cada superior. Se puede definir como una relación que asegura el comportamiento coordinado dentro del grupo o la organización subordinando de los individuos a las decisiones comunicadas por otros. La autoridad

---

<sup>31</sup> <http://www.monografias.com/trabajos73/estructura-administrativa-desarrollo-organizacional/estructura-administrativa-desarrollo-organizacional2.shtml>

<sup>32</sup> Ob. Cit. González p.p. 7

jerárquica junto con la coordinación, cumple una función de control y por tanto impone responsabilidades del individuo ante aquellos que poseen autoridad.

El proceso de compromiso hace que una persona se encuentre atada a una determinada opción o conducta, puede surgir de distintas formas y por un número de razones. Un mecanismo que nos supedita a nuestra conducta anterior es lo que se llama proceso de auto percepción, el cual hace que tomemos nuestras acciones pasadas como pautas para nuestras actitudes y creencias.

#### 2.1.4.1 Poder y liderazgo.

Desde el punto de vista organizacional, el poder ha sido considerado como un factor de importancia central. Hoy se le reconoce una naturaleza intrínsecamente relacional. Para Weber<sup>33</sup> es la posibilidad de conseguir que otra persona haga lo que uno desea, incluso en contra de su voluntad.

Para Buckley es el control o la influencia sobre las acciones de otros para promover nuestras metas, sin el consentimiento de aquéllos, contra su voluntad o sin su comprensión. Crozier dice que surge en una relación de intercambio y negociación mutua en la que hay que superar una resistencia.



Figura 8: Liderazgo y motivación.

Fuente: <http://mexico.pmfarma.com/articulos/contenido/122/image/ilustalen.jpg>

#### 2.1.4.2 Poder y autoridad.

La autoridad es el poder legitimado, o sea, es el poder socialmente reconocido como legítimo. La legitimación de la autoridad sólo significa aceptación social de la base que sustenta ese poder y no necesariamente agrado. Tampoco hay una relación necesaria entre legitimación del poder y la justicia con que éste es utilizado.

Formas de legitimación de la autoridad, según Weber:

Ø Carismática: se basa en alguna cualidad sobrenatural de su poseedor. Esta autoridad es profundamente afectiva, se encuentra ligada a la persona que la encarna. Es indelegable.

Ø Tradicional: Se basa en el "siempre ha sido así", propio de la tradición. Se acepta que una persona -tradicional- ejerza la autoridad. Se puede delegar bajo las estrictas condiciones establecidas por la costumbre.

Ø Racional-legal: se basa en un conjunto de reglas aceptadas. La forma de legitimidad más corriente hoy es la creencia en la legalidad. Es delegable dentro de los marcos del procedimiento correspondiente.

<sup>33</sup> Weber, Max. "Sociología del poder: los tipos de dominación". España: Alianza Editorial. p.p. 67

### 2.1.4.3 Características del poder

- Como proceso social: El poder aparece en una relación social, no como característica individual, pero hay personalidades que fundamentan su autoestima en el poder. No basta estar motivado para tener poder, el mundo está lleno de tiranos frustrados. El objeto de este proceso social consiste en realizar los fines del poderoso.
- Como posibilidad: Este concepto señala que el criterio decisivo no es el ejercicio mismo del poder sino la disponibilidad del poderoso sobre las posibilidades.
- Como resistencia: Diferencia entre el poder y los casos en que se logra un acuerdo por la comprensión recíproca o la simpatía mutua.

### 2.1.4.4 Clasificación del poder.

Los cinco tipos de poder:

*Condigno*: “Gana la sumisión mediante la habilidad para imponer una alternativa a las preferencias del individuo o grupo que sea lo suficientemente desagradable o doloroso, de modo que tales preferencias sean abandonadas”

*Compensatorio*: “Ofrece al individuo una recompensa o pago lo suficientemente ventajoso concordante para que el renuncie a perseguir su propia preferencia a cambio de la recompensa”

*Condicionado*: Aceptación de autoridad, sumisión a la voluntad de otros, se convierte en la mas alta preferencia de quienes se someten”<sup>34</sup>

*Personal*: también llamado “poder de palabra” atraer seguidores mediante la fuerza de su propia personalidad.

*Legítimo*: Surge de la cultura de la sociedad, según la cual las autoridades superiores establecidas delegan legítimamente el poder.

*Del experto*: Es el poder que surge del conocimiento y la información que tiene una persona sobre una situación compleja.<sup>35</sup>

### 2.1.4.5 Liderazgo.

“El liderazgo es el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos”<sup>36</sup>. Todos los seguidores ven en sus líderes una inteligencia superior. Pronto se comprobó que había seguidores con niveles de inteligencia más altos. En conclusión: el carisma no existe, es sólo una explicación para referirse a que en determinadas circunstancias, aparece el hombre que el grupo necesita como guía.

La experiencia muestra que hay personas que nunca son líderes y que hay otras que tienden a serlo con frecuencia. La teoría funcional dice que el liderazgo es una importante función que ha de ser desempeñada en un grupo. Tal función es la de representación del grupo, movilización del

---

<sup>34</sup> Galbraith, John Kenneth. “Anatomía del poder”. México: Compañía Editorial S.A. 1986. p.p. 223

<sup>35</sup> Ob. Cit. Davis p.p. 173

<sup>36</sup> Ob. Cit. Davis p.p. 166

mismo, cohesión grupal, etc. Entonces el liderazgo consiste en exigencias específicas de rol que han de ser satisfechas.

Actualmente se plantea una teoría ecléctica del liderazgo: teoría interaccional. Señala que el liderazgo es el resultado de la interacción de la personalidad del líder, las personalidades de los seguidores, la estructura y función del grupo y la situación por la que atraviesa el grupo.

La madurez de los subordinados también se define operacionalmente como motivación para el trabajo, capacidad técnica para llevarlo a cabo y compromiso con el equipo de trabajo. En la medida que aumenta la madurez de los liderados, es posible ejercer un liderazgo mucho más centrado en la relación que en la tarea.

Por problemas motivacionales o de conflictos al interior del equipo, puede disminuir la madurez del grupo, en este caso el conductor debe volver a adecuar su liderazgo a las condiciones de madurez de sus subordinados. El líder goza de gran poder e influencia para modificar las normas grupales; pero al mismo tiempo es quien más debe regirse por ellas.

#### **2.1.4.6 La organización como sistema.**

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades y aplicando recursos a favor de valores comunes. Dentro de los subsistemas que forman una empresa, tenemos:

- a. Subsistema psicosocial: está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.
- b. Subsistema técnico: se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.
- c. Subsistema administrativo: relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

La Teoría de Sistemas, surge de la preocupación por la construcción de modelos abiertos más o menos definidos y que interactúan dinámicamente con el ambiente y cuyos subsistemas denotan una compleja interacción igualmente interna y externa. Las organizaciones son analizadas como sistemas abiertos al intercambio de información con el ambiente que los rodea.

#### **2.1.4.7 Estructura y organización de las organizaciones.**

“La estructura organizacional es importante porque determina parcialmente el poder de las personas y las percepción de sus distintas funciones”.<sup>37</sup>

La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más, por eficientar los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras organizacionales.

Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la “eficiencia” en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas (fabriles,

---

<sup>37</sup> Ob. Cit. Davis p.p. 294

comerciales, universitarias, bancarias, hoteleras, gubernamentales, etc.), han puesto especial interés a la “organización” como parte fundamental del proceso administrativo.

#### **2.1.4.8 Importancia de la organización.**

La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos y las instituciones han estudiado la organización, con el fin de mejorarla ó de utilizarla mejor.

La organización ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa. Sin embargo, es de gran importancia que el organizar arroje cómo resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas. En otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

## **2.2 La administración educativa.**

Resulta difícil esbozar una conceptualización sobre lo que es La Administración Educativa, encontraremos tantas definiciones como teóricos se han preocupado del tema, no obstante esto, pensamos que más que la definición, el hecho que mejor la describe son los pasos o etapas que la conforman. Pero un intento de definición de la Administración Educativa es que esta busca resolver en una organización educativa la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que cuenta, sean estos materiales, financieros, tecnológicos, académicos, con el fin de lograr los objetivos y metas trazados por la institución.

Dentro de un proceso de ejecución de la Administración Educativa siempre encontramos determinados períodos, momentos o funciones administrativas, que dan vida y eficacia al proceso de administrar. Estas herramientas son, a grandes rasgos, las siguientes<sup>38</sup>:

Planificación, Organización, Dirección, Control y Evaluación

Cada una de estas herramientas trae consigo una serie de momentos que también deben ser definidos y conceptualizados. Sin duda estos conceptos y herramientas, son siempre cambiantes debido a la alta movilidad y dinamismo de las organizaciones y de la sociedad, por lo que debemos buscar y definir las etapas de acuerdo al momento y a la coyuntura social, política, económica, que viva la comunidad en un momento determinado.

Para garantizar el funcionamiento de las herramientas anteriormente mencionadas se toma como modelo el siguiente cuadro, cuyo fin es explicar y diagramar el proceso de preparación de una auditoría interna, de acuerdo a Fred R. David<sup>39</sup>. Cabe mencionar que las herramientas no están directamente señaladas pero sí implícitas en las actividades por realizar mostradas.

---

<sup>38</sup> Ob. Cit. González p.p. 7

<sup>39</sup> David, Fred R. “Concepts of strategic management” Singapur: Maxwell Macmillan International Editions. 1991. p.p. 54

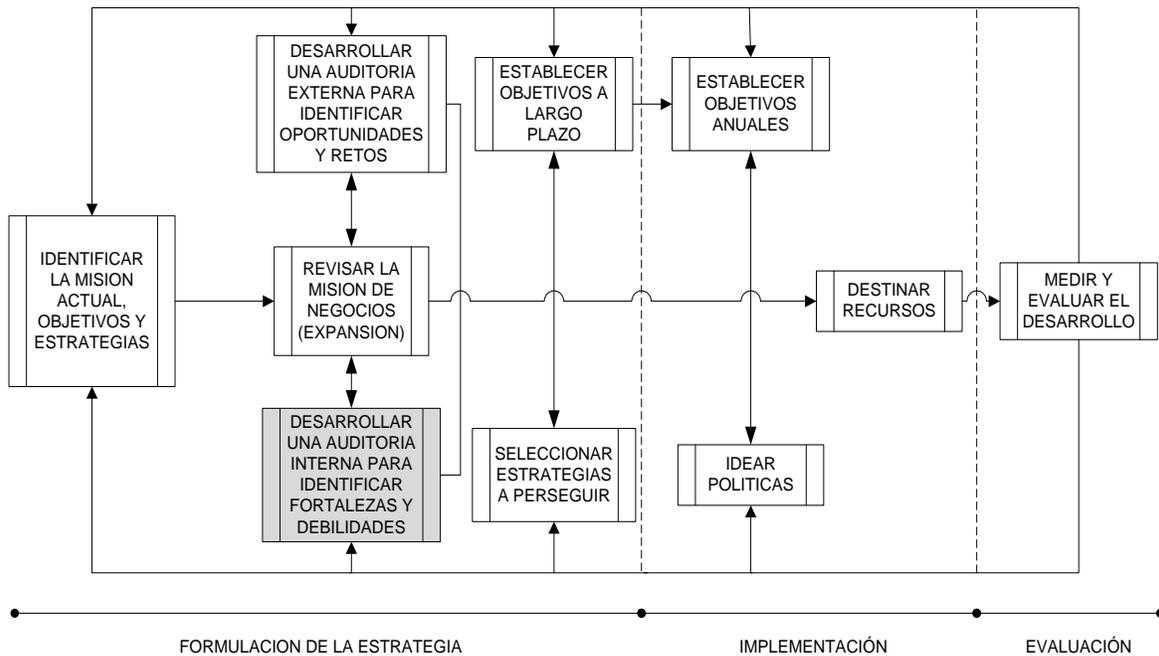


Figura 9: Modelo de administración estratégica..

Fuente: David, Fred R. "Concepts of strategic management" p.p. 54

## 2.2.1 El administrador educativo como líder

La Supervisión y Administración Educativa es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas modernas. El administrador educativo es responsable de la calidad del servicio brindado por la institución y debe ser capaz de llevar a cabo todos los procesos gerenciales (planificación, administración, supervisión y control) para poder tener éxito en su gestión. El administrador debe ser además líder, ya sea adaptándose a la cultura existente en el centro educativo o modificándola si lo considera necesario.

La educación es un proceso que se manifiesta en aprendizaje y enseñanza, y busca como fin el desarrollo de competencias para la vida personal y el desarrollo social. La educación se realiza en las aulas, pero la responsabilidad por la calidad del servicio recae en gran medida en el administrador de la educación. Desde los ochentas, se ha registrado muchos cambios en los mecanismos de administración y control de los sistemas educativos, que ha marchado paralelo a las propias transformaciones experimentadas por el aparato escolar en las últimas décadas.

Los sistemas de educación y formación están sometidos a exigencias crecientes por parte de los ciudadanos, las sociedades y las administraciones. Los sistemas educativos son objeto de demandas múltiples y cada vez más exigentes. De ellos se espera que contribuyan a crear sociedades abiertas, activas y equitativas; economías dinámicas y competitivas; sistemas políticos democráticos y pluralistas; personas, equilibradas, tolerantes y socialmente integradas. En consecuencia, las demandas que reciben dichos sistemas van progresivamente en aumento, produciendo como efecto el replanteamiento de muchos de sus principios tradicionales. En una época de transformaciones tan aceleradas como la actual y de demandas tan exigentes sobre el aparato escolar como las expuestas, el papel de los administradores educativos es cada vez más importante.

A nivel macro, se trata por lo general del Gobierno, que en la gran mayoría de países es el principal ente responsable por la educación escolar y universitaria. El gobierno debe garantizar la formación de docentes, dotar de los insumos necesarios para su desempeño, establecer planes y

programas, diseñar el marco normativo, proporcionar la infraestructura apropiada y supervisar el correcto cumplimiento del proceso educativo.

A nivel micro, el Administrador Educativo es responsable por poner en práctica los planes del gobierno y garantizar el adecuado manejo de la institución educativa. Este rol ha evolucionado notablemente durante los últimos años. Si antiguamente la función de un director de escuela se limitaba a aspectos exclusivamente operativos, en la actualidad se espera que un administrador educativo mejore el desarrollo de los procesos educativos; incluyendo los aspectos de planificación, administración y evaluación del sistema educativo, así como la supervisión educativa. Aspectos importantes de la administración educativa también incluyen el fomentar y mantener las relaciones humanas con los docentes y comunidad en general.

Es así que el desempeño adecuado del administrador educativo será crucial en el éxito o fracaso de la institución educativa. Un buen administrador educativo tendrá además que ejercer liderazgo en la institución, de manera que pueda llevar a cabo cambios y mejoras de manera eficiente y contando con la aceptación de todos los involucrados.

La teoría del liderazgo escolar establece que existen diferentes maneras de liderar, dependiendo de la cultura general del centro educativo, que de alguna manera puede condicionar el papel del liderazgo que se puede ejercer pero, al mismo tiempo, lo opuesto puede ocurrir. Es decir, desde la dirección y el liderazgo de un centro se puede trabajar por el desarrollo de una u otra cultura escolar. Según esta teoría, existe dos tipos de cultura en los centros educativos; la cultura de la frontera o de la comunidad, que enfatiza la creación de la cultura y la solución de problemas en grupo, de tal forma que los distintos grupos (profesores, personal administrativo, etc.) deben asociarse para trabajar juntos, y la cultura del sosiego o de la organización formal, en donde las tareas están claramente definidas y normadas, y los sistemas de evaluación mantienen el control. En la vida real, las escuelas no son exactamente organizaciones de estructura rígida ni totalmente colaborativas, sino que se mueven en un continuo entre ambos extremos.

### **2.2.2 Condiciones básicas del profesor administrador.**

La Administración Educativa, es aquella parte del proceso de enseñanza-aprendizaje que introduce elementos de organización y orden al sistema educativo, con el fin de hacerlo más preciso y efectivo para así conseguir los objetivos o metas propuestas.

Por su connotación formativa, social, cultural e incluso políticas, la Administración Educativa necesita que el administrador maneje algunas condiciones o aptitudes básicas, siendo estas las siguientes:

- a) Una visión global del mundo en movimiento y de los macro procesos que actúan en él
- b) Una visión de los valores de la persona humana en su dimensión individual y social
- c) Un enfoque multidisciplinario y sistemático de las operaciones administrativas
- d) Conocimientos y habilidades específicas para el uso de la moderna tecnología aplicada a la administración.

Esto nos lleva a concluir que la administración educativa, en cuanto herramienta específica para el mejoramiento de los aprendizajes, se conlleva plenamente con los requerimientos y metas que espera alcanzar la actual reforma de educación y en los nuevos procesos educativos.

### **2.2.3 La Planificación**

La Administración Educativa, en cuanto disciplina específica del ordenamiento y coordinación racional del proceso enseñanza-aprendizaje, introdujo la teoría general de sistemas, para el mejor manejo y obtención de los objetivos planteados en el ámbito educacional.

La teoría de sistemas puede conceptualizarse como el conjunto ordenado e interrelacionado de elementos, entre los cuales hay coherencia y unidad de propósito o fin. La teoría de sistemas es aplicable a cualquier plan o proyecto que busque ser científico.

La Administración Educativa, debe necesariamente cumplir una serie de pasos para la obtención de sus aspiraciones, entre los que destaca como inicio o punto de partida del procedimiento, la planificación. Por planificación podemos entender el primer paso del proceso administrativo, cuyo objetivo es definir los objetivos o logros a cumplir, ya sean estos objetivos generales o específicos, macro institucionales o solo de la institución, precisar cuánto tiempo nos tomará lograr estas metas, qué tipo de recursos pondremos a disposición de los objetivos que nos guían.

Russell Ackoff, con relación a la planificación, ha planteado lo siguiente: " La planeación es proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio".

La planificación Educativa, al estar inserta dentro del macro proceso social, debe abordar a lo menos dos problemas centrales de la comunidad:

1. Problema Político: Se refiere a las necesidades y la selección jerarquizada de los objetivos básicos de la comunidad, con relación a mejorar la participación en las decisiones políticas que los incumben y que les permitirán mejorar sus condiciones de vida.
2. Problema Económico: Se relaciona con la adecuación de recursos escasos y de uso alternativo ante fines múltiples y jerarquizables.

De esta forma la planificación se convierte en una herramienta que sirve de hoja de ruta al sistema educativo, a la vez que se inserta plenamente de manera informada en las necesidades de la comunidad, permitiendo que la Educación se convierta en un poderoso instrumento de movilidad social.

Podría decirse que la planificación es una absoluta necesidad dentro de organizaciones de carácter formal, ya que permite:

- Reducir la incertidumbre frente a los cambios y la angustia frente al futuro
- Concentrar la atención y la acción en el logro de los objetivos propuestos
- Propiciar una operación económica, el hecho de concentrar la atención en los objetivos provoca reducir los costos, es decir buscar el mayor beneficio con el menor costo.
- Facilitar el control, permite el saber lo que se quiere hacer, permite encontrar la máxima eficiencia organizacional.

“La planeación de políticas conduce a la evaluación y medición de la calidad educativa, de ahí que desde 1990, tanto nacional como internacionalmente, surgieran organismos gubernamentales y de la sociedad civil interesados en generar mecanismos de coordinación y orientación de los nuevos cambios que tendrían que darse en la educación superior”<sup>40</sup>

#### **2.2.4 La organización.**

La organización está ubicada en el segundo paso dentro del procedimiento administrativo, que se realiza en el proceso de enseñanza–aprendizaje. La Organización puede ser abordada desde dos ópticas, como orgánica y como acción de organizar, la que será denominada función organización.

---

<sup>40</sup> Aldás, Francisco. “Evaluación y cambio institucional”. México: Editorial Paidós Mexicana, S.A., 2007 p.p. 41

Desde la perspectiva de la función esta puede ser definida como la acción o el acto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones o la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa.

La palabra organización se deriva de “organismo”, que tiene como significado crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo. El trabajo de organización dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, busca entre otros objetivos lograr la SINERGIA EDUCATIVA, la cual la podemos definir como el logro de la mayor potencia y efectividad fruto del trabajo colaborativo entre las distintas partes que conforman la organización, se podría resumir la Sinergia diciendo que el trabajo en equipo es siempre más provechoso que el de la mejor de las individualidades. También podemos definirlo como la acción conjunta de diversas operaciones destinadas a obtener un efecto único, con prudencia y racionalidad del uso de los recursos académicos y materiales. No obstante lo anterior debemos dejar establecido que la buena organización, requiere previamente un buen trabajo de planificación.

Desde el punto de vista de la teoría de la Administración, para que una organización pueda alcanzar sus metas debe estar basada en algunos principios para alcanzar su característica predictiva, estos propósitos son:

#### Principios de la Organización

- Propósito: Los Logros u objetivos a conseguir
- Estructura: Autoridades, actividades asignadas por departamentos.
- Proceso: Efectividad, certidumbre y seriedad

### 2.2.5 La dirección.

La función Dirección es la tercera etapa del trabajo administrativo dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, la función dirección se inserta dentro de la etapa ejecutiva. La dirección constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización. La dirección en cuanto a su ejecución adquiere su mayor poder expansivo, desarrollo y eficacia cuando conjugan en sí tres elementos esenciales: a) el poder b) el liderazgo y c) el mando.

### 2.2.6 La evaluación en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

“La evaluación de programas educativos es una práctica que se está generalizando en educación superior, producto de una estrategia mundial articulada para establecer políticas que impulsen la calidad educativa a través de la implantación de programas de evaluación”<sup>41</sup>

Puede ser vista como la finalización de un determinado proceso de instrucción y de educación, pero también como el reinicio del proceso. Esto nos lleva a deducir que la evaluación, cumple un rol central para corregir los errores, agregar nuevas estrategias, anexar nuevas metodologías y conocimientos que hagan que la educación sea más precisa y eficaz en la obtención de las metas propuestas, de ahí que sea un paso fundamental para una educación de calidad.

---

<sup>41</sup> Díaz, Ángel. “Evaluación y cambio institucional”. México: Editorial Paidós Mexicana, S.A., 2007 p.p. 55

La evaluación puede ser definida como la valoración de los conocimientos, actitudes, aptitudes y del rendimiento y beneficio de la estrategia educacional hacia un educando, o bien, un proceso para determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades realizadas.

La Evaluación es un proceso continuo, integral sistemático destinado a determinar hasta donde son logrados los objetivos y que entrega información útil para la toma de decisiones y/o retroalimentación del sistema.

La evaluación debe plantearse como finalidad mejorar las actividades que se hallan en marcha y ayudar a la reprogramación y a la toma de decisiones futuras. El logro de la calidad educativa significa transformar totalmente el sistema educativo.

### **2.2.7 Retos de la administración educativa.**

En muchas partes, el profesor trabaja solo y bajo administraciones inadecuadas que lejos de ayudarlo constituyen una carga burocrática. La realización acabada de la persona de los docentes, realización que garantiza el desarrollo pleno de los alumnos, exige que éste disponga de una variedad de medios y procedimientos pedagógicos. Con esa variedad, el docente puede responder a las diversas expectativas de los alumnos y puede también diferenciar su práctica pedagógica, preservarla de la monotonía y el desgaste; además, puede darse cuenta de lo que hace y, por consiguiente, aclarar su propia práctica y sus indispensables variantes.

Puede por fin comprender que no existe un solo método educativo válido, un solo camino de progreso didáctico. El problema, entonces, es el cómo lograr que el maestro pueda alcanzar los objetivos mencionados anteriormente sin necesidad de que lo propuesto destruya su libertad o su creatividad, sino por el contrario, le permita desarrollarlas al máximo. Así se tiene que un propósito de la administración educativa es poner al servicio del alumno y del maestro todos los recursos disponibles de las instituciones a través de sistemas y procesos para alcanzar esos objetivos, su finalidad es crear y ofrecer a los alumnos las mejores experiencias de aprendizaje posibles, a través de un proceso sustentado y permanente que ayude a la satisfacción personal y profesional del docente, así como al desarrollo de la organización.

Las teorías modernas de la organización basadas en el aprendizaje, u organizaciones inteligentes, tienden a considerar a la administración como centro de conocimiento y de diseño, por esto, otro principio de la administración es que no debe servirse a sí misma, sino que debe estar al servicio del mejoramiento de la enseñanza. Tareas tales como evaluar la educación, promover proyectos, generar "visión", hacer que la organización se conozca a sí misma y se autoevalúe, evaluar y analizar si se fomenta la creatividad, los valores y el pensamiento crítico, apoyar administrativamente modelos pedagógicos y métodos didácticos, incorporar las nuevas tecnologías de información y otras más, son parte de las funciones de la Administración Educativa.

Actualmente ya no se discute tanto acerca si los fines de la educación consisten sólo en la inserción futura del alumno en el mercado de trabajo, si éste debe ser agente de cambio, o bien recibir una formación "integral". El estado actual de la sociedad demuestra no sólo que esos objetivos no son contradictorios entre sí, sino que al contrario, es necesario que estén juntos de tal manera que no sea posible cumplir uno de ellos si no se realizan los demás.

Por otra parte, cada vez se abandonan más los esquemas de competencia. La misión fundamental de la educación es ayudar a cada individuo a desarrollar todo su potencial y a convertirse en un ser humano completo, y no en una herramienta para la economía; la adquisición de los conocimientos y competencias debe acompañarse de una educación del carácter, de una apertura cultural y de un despertar de la responsabilidad social."

La capacitación de los maestros en ejercicio no se ha orientado a las necesidades fundamentales de un aprendizaje eficaz. En cuanto a la formación docente de nivel profesional, existen problemas similares, pues las estadísticas muestran que un 70% de los docentes no reciben capacitación docente en el primer año de trabajo, que lo realizan bajo su exclusiva responsabilidad, y que el 80% fueron reclutados de la misma universidad donde hicieron sus estudios. De igual manera, se observa una gran resistencia al cambio en muchos profesores, especialmente en aquellos que tienen varios años de servicio.

Aunados a estos problemas referentes a los docentes, hace falta mucho por hacer en cuanto a las vinculaciones de la universidades con la empresas, de la tecnología con la educación y, en general, de la vida social con los sistemas de enseñanza, tareas todas que competen de manera directa al Administrador Educativo.

Sin pretender hacer un análisis exhaustivo de lo que debe ser una buena administración académica o educativa, resulta importante destacar algunos puntos importantes respecto a su impacto en los cambios curriculares, el nivel de trascendencia y amplitud de dichas transformaciones dependerá de la permisividad y de la acción misma de la Administración.

Se insiste en que las instituciones no deben actuar solamente bajo el criterio de las funciones que desarrollan los distintos departamentos que las componen, sino fundamentalmente de los procesos que permiten efectuar interacciones entre los departamentos para cumplir funciones más amplias y trascendentes.

Los conceptos que se comentan tienden a romper los paradigmas anteriores de operación de las instituciones para hacerlas más dinámicas y creativas al aprender de sí mismas. Algunas ideas relacionadas con la vida académica son las siguientes:

1. Los sistemas tienden a adaptarse al error, por lo que son inhábiles para reconocerlo y lo justifican. A la larga, esto conduce a la entropía y destrucción del sistema.
2. Las funciones de control de empleados desgastan a los directivos, al personal y reprimen el trabajo creativo.
3. La administración educativa debe hacer caso a la vida cotidiana de los sistemas, y tomar decisiones con base en la información que proporcionan los que están en contacto directo con el medio ambiente y sus distintas variables.
4. Es fundamental empezar el análisis de necesidades y asignación de recursos para las tareas que ofrecen los servicios directos, y dejar para después las de apoyo y las administrativas. De igual manera, es importante el que se constituyan organismos por procesos, y no sólo por funciones, por ejemplo, un sistema administrativo de apoyo al trabajo docente que obedezca a las necesidades de crecimiento de éste.
5. El buen administrador debe considerar qué ahorros son sanos y cuáles van en detrimento del servicio y la calidad.
6. Los cambios en las instituciones deben resolver problemas o generar cambios estructurales que permitan mayor desarrollo, lo que implica en consecuencia hacer los cambios en el momento más oportuno, tomando en cuenta todos los factores del contexto, considerando al mismo tiempo lo administrativo, lo productivo y el entorno. Por ejemplo, el establecimiento de procesos para vincular la universidad a la empresa o a las fuentes de trabajo. Esto implica también ir al fondo del problema y no a sus síntomas.
7. Coadyuvar a la Investigación institucional y al pensamiento estratégico. Las organizaciones no deben hacer sólo pronósticos basados en el pasado, sino generar escenarios diversos de posibilidades futuras, establecer su visión, su misión y sus metas de manera cuidadosa, y luego buscar inteligentemente los medios para lograrlas. El sentido estratégico obliga también a la autorreflexión del propio desempeño organizacional, que puede recogerse a través de indicadores de eficiencia y también de investigación dirigida, para conocer a más detalle los problemas de su operación.

8. Propiciar el uso de tecnología avanzada. Las organizaciones inteligentes utilizan tecnología avanzada con dos propósitos: 1) aligerar la carga de sus procesos rutinarios para que el personal se dedique a aspectos más creativos y estratégicos y 2) mantener líneas amplias de información para tener información actual y precisa del entorno. En las universidades, además, la informática tiene la amplia posibilidad de aplicarse en múltiples formas al proceso de enseñanza- aprendizaje; es decir, en la operación misma.<sup>42</sup>

Uno de los errores más frecuentes consiste en pensar que los problemas educativos dependen exclusivamente del maestro y sus actitudes. Los esfuerzos de los administradores educativos se deben enfocar a cómo cambiar al maestro sin participar en el cambio mismo.

La administración educativa, salvo algunas excepciones, se ha limitado a reproducir, sin adaptación alguna, la administración tradicional, sin considerar que la vida académica impone demandas humanas de distinta índole; empezando porque el alumno es un agente activo en su propio aprendizaje, y la educación el fruto de una interacción humana en donde se realizan con profundidad los valores que forman al hombre y la sociedad del mañana.

### **2.2.8 El cambio organizacional.**

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad al futuro de la propia organización. Hay algunos cambios que vienen de manera imprevista provocando una rápida inestabilidad si no se está preparado. La alternativa, muchas veces, consiste en saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. El cambio ocurre a través de las personas y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

El término de gerencia de cambio constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

Por último, se quiere dejar claro que como idea central se debe considerar que para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin capacidad para tratar los aspectos humanos el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos propiamente del cambio o el objeto principal del cambio organizacional, en función, resultan mucho más dificultosos y hasta pueden tener una gran probabilidad de fracaso.

---

<sup>42</sup> Podríamos decir que la tendencia actual en la filosofía organizacional se caracteriza por enfatizar el factor humano como fuente de progreso institucional en todos sus ordenes, generar culturas éticas e inteligentes, fomentar el trabajo en equipo, la colaboración y la confianza, reducir los sistemas de control que no añadan valor a la operación, trabajar en proyectos y rediseño de acuerdo con metas ambiciosas, sentido holístico y ecológico y uso de la mejor tecnología disponible para la optimización de los recursos.

### 2.2.8.1 Cambio organizacional – Concepto y aspectos.

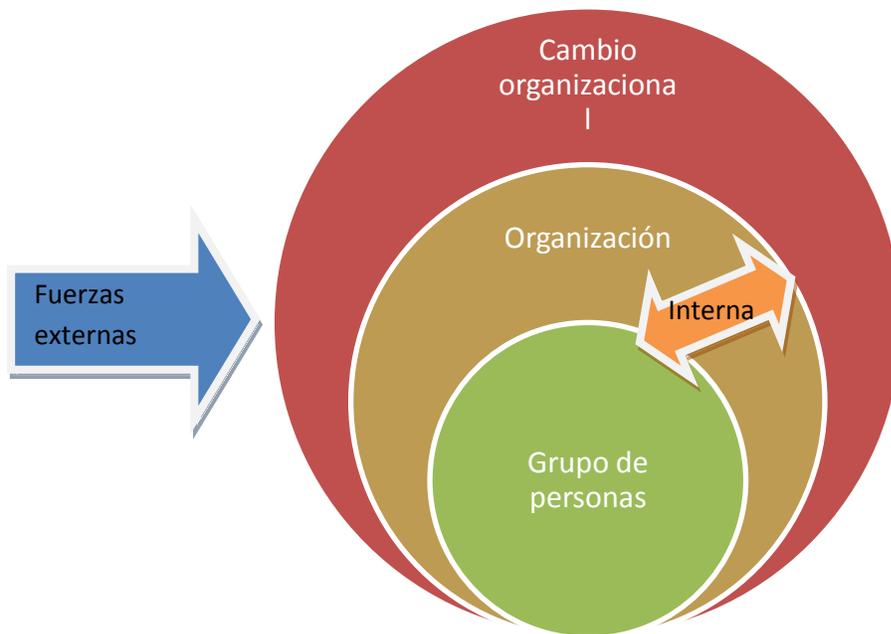


Figura 10: Cambio organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

El cambio Organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

### 2.2.8.2 Las fuerzas externas e internas para el cambio.

**Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivos, etc.

**Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno. Por ejemplo: los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

“Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en: económicas, sociales, culturales, demográficas, tecnológicas y competitivas. Las amenazas del entorno afectan los productos, servicios, mercado y organizaciones a nivel mundial”.<sup>43</sup>

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, ( Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas

<sup>43</sup> Ob. Cit. David p.p. 119

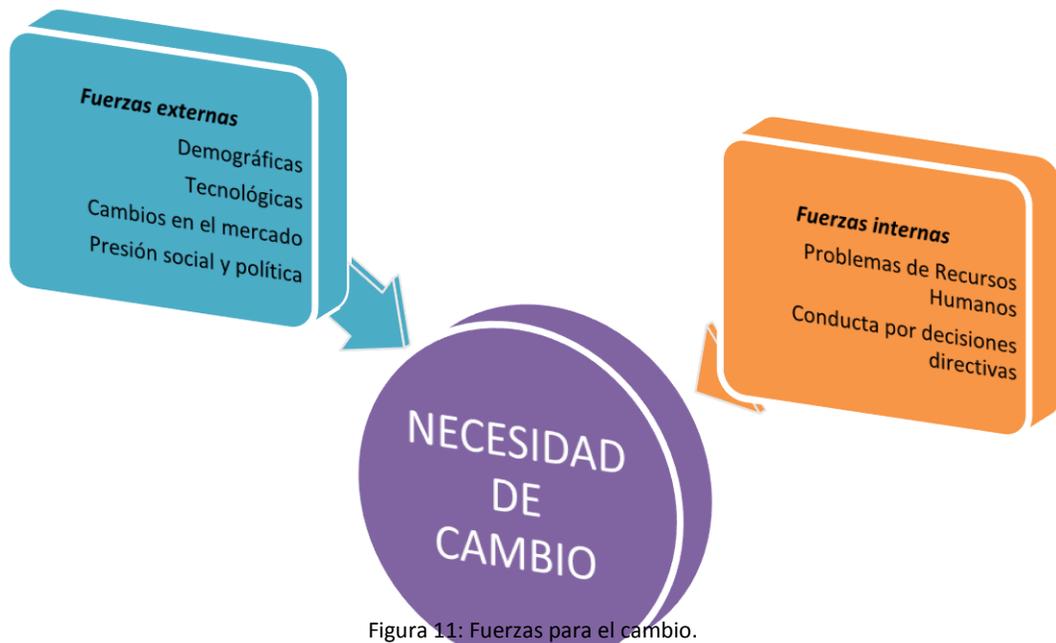


Figura 11: Fuerzas para el cambio.  
Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.8.3 Los aspectos del cambio.

Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso. En el gráfico siguiente se presenta una selección de temas que pueden formar parte de un enfoque de trabajo integrado:



Figura 12: Los aspectos del cambio.  
Fuente: Elaboración propia.

El desafío en todo este proceso es claro: consiste en minimizar el decaimiento temporal sin resignar la profundidad que el cambio requiere. Por otra parte, en reducir la duración de la

transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta difícil. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costos de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones.

Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales,
- Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso,
- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae para los procesos de cambios futuros,
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal,
- El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costos políticos internos, entre otros posibles.

Hay formas de reducir estos riesgos, hay situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables. Es muy importante tener un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en el proceso administrativo de las empresas. Los costos de experimentación son demasiado altos y las posibilidades de éxito muy bajas.

#### 2.2.8.4 La resistencia al cambio.



Figura 13: La resistencia al cambio.

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/Image811.gif>

“El cambio es interpretado por el individuo según sus propias actitudes. Lo que el individuo piensa del cambio es la forma en que reaccionará”<sup>44</sup>

En primer lugar, en la base de la pirámide, nos encontramos con que las personas que no conocen lo suficiente, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia está generalmente ocasionada por:

- La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en qué consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales;

- Una visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su grupo de trabajo, sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar pues se sienten condicionadas por la organización, no saben como hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por

<sup>44</sup> Ob. Cit. Davis p.p. 246

la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- cultura organizacional que castiga excesivamente el error;
- falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto;
- dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;
- percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos;
- sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- *el desacuerdo*. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;
- *la incertidumbre*. Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;
- *la pérdida de identidad*. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;
- *la necesidad de trabajar más*. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

### **2.2.8.5 El proceso de cambio desde el punto de vista personal.**

A nivel personal el cambio también implica pasar por tres estados muy importantes. El primero tiene que ver con la finalización del viejo estado de cosas, el "dejar ir algo". El segundo es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. Es importante entender que el cambio no sucede sin este proceso. El tercero es el nuevo inicio, los primeros pasos dentro de la nueva realidad.

*Etapas personales ante el proceso de cambio y estrategia para enfrentarlas*

#### *La finalización*

Durante la etapa de finalización, los actores del cambio suelen presentar algunos de los siguientes efectos.

- Algunos de ellos perciben que pierden y otros que ganan con el cambio. Es por eso que en esta etapa resulta prioritario:
- Presentar el caso (el porqué) del cambio con el mayor cuidado y grado de detalle posible. Crear y comunicar la visión, Eventualmente es imprescindible remover los obstáculos que dificultan la concreción de la visión.

- Generar sentido de urgencia
- Crear un equipo de dirección fuerte, desde el primer momento. Formar un grupo que sustente el cambio. Incrementar permanentemente el número de personas que se suman para responder por el cambio;
- Comprender la medida de las pérdidas que sienten las personas, de una manera tal que permita encontrar formas de compensación. Debe tratarse de mantener un trato lo más personalizado posible;
- Asegurarse de que, en definitiva, todos conozcan los beneficios personales que les deparará el cambio.

Las personas demuestran cierto grado de angustia en la comprensión integral del cambio. Se percibe más el riesgo que la oportunidad. En este sentido, las personas suelen encontrarse en situaciones en las que ni siquiera quieren comprender el cambio. Operan evidentes mecanismos de negación, que hacen necesario:

- Dar a la gente información precisa sobre el cambio y su secuencia. En la mayoría de los casos, es necesario redundar en la información;
- Definir claramente lo que ha finalizado y asegurar que la situación anterior termina definitivamente. Resulta vital dar señales claras a toda la organización;
- Permitir que la gente guarde su pasado con orgullo y no con culpa. Manejar con sumo cuidado la comunicación;
- Fomentar la participación de la mayor cantidad posible de individuos afectados. Crear energía en torno del cambio.
- La finalización es una etapa de duelo, que no puede obviarse en el proceso del cambio.
- La zona neutral
- En esta etapa suelen darse otros fenómenos muy particulares.
- Se pierde el anclaje, el modelo de referencia.
- La gente choca con sus limitaciones de análisis y de ejecución.
- Hay muchas cosas para hacer y poco tiempo. Las presiones del día se hacen sentir. No se tiene toda la información necesaria para definir los nuevos caminos a tomar. Todo el mundo parece tener el mismo problema. Todas las definiciones son provisionales, hay avances y retrocesos. En esta situación es imperioso:
  - Partir de una visión global, sistémica, que ordene el cambio y la secuencia de definiciones;
  - Sostener el cambio con comunicación y entrenamiento. Compartir información. Generar solidaridad;
  - Atenuar los riesgos de cometer errores. Revisar los premios y castigos;
  - Usar equipos de trabajo como implementados del cambio. Verdaderos action teams
  - Privilegiar las resoluciones oportunas a pesar de errores aislados. Poner a la gente a aprender haciendo. Probar y ver que funcione y qué no. Ser indulgente.
- Lo urgente opaca lo importante. La tensión se incrementa por la gran cantidad de temas abiertos por resolver. Resulta necesario:
  - Definir objetivos, metas realistas y puntos de control, para priorizar y direccionar las acciones
  - Mantener el performance como objetivo primario del cambio de departamento
  - Establecer un sistema de control que permita hacer un seguimiento continuo del proceso de transición. Crear mecanismo de feedback
- La etapa de transición es una etapa de dudas y de improductividad.

### *El nuevo inicio*

Por último, la etapa de comienzo es cuando se empieza a operar con los nuevos parámetros. En esta etapa suelen suceder lo siguiente:

- Los nuevos conceptos no están totalmente definidos. Empiezan a notarse temas ocultos. Aparecen las dudas, las necesidades que consulta, el desaliento, cuando se pensaba que el camino llegaba a su fin. Es necesario:
  - Obtener y exhibir éxitos rápidos que motiven a los individuos a seguir adelante, pero no declarar victoria con la primera mejora
  - Establecer símbolos del nuevo orden de cosas. Reafirmar todo lo hecho y compartir experiencias
  - Asignar a todo el mundo una función. Hacer a todos partícipes del cambio
  - Comunicar, comunicar, comunicar.

Las funciones no están claras. En la redefinición de la organización, aparecen problemas de superposiciones y tierras de nadie. Se nota cierta inmovilización en algunos temas al formarse cuellos de botella en la toma de decisiones. Es necesario:

- Definir claramente quien está a cargo y de qué
- Concentrarse en cómo hacerlo y no en temas relacionados con el poder
- Revisar políticas, alcances, funciones, estándares y procesos;
- Reforzar el cambio de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y a través de los límites
- Vigilar las conductas y actitudes propias de los líderes, para asegurar el ejemplo. Mostrar firmeza y decisión.

De las estrategias planteadas hasta el momento, se rescata la estructura básica que debe tenerse en cuenta para facilitar los procesos de cambio. La misma parte de la ejecución mantiene cinco acciones claves:

- Comunicar la necesidad de cambio
- Obtener una visión compartida
- Generar el compromiso de los líderes
- Facilitar la participación del personal
- Pensar sobre la organización en forma integrada

La visión, el compromiso de los líderes y la participación del personal deben canalizarse a través de una estructura de equipos de trabajo, con objetivos, prioridades, funciones y niveles de autoridad muy bien definidos. Estos equipos deberían ser los encargados de lograr un adecuado efecto "cascada" sobre el resto de la organización. Es importante tener en cuenta que la selección de los integrantes de estos equipos es el primer mensaje que se envía al conjunto. Se requiere de individuos exitosos e influyentes.

Los dos últimos componentes están relacionados con el concepto sistémico que nos dice que, de no sostener el proceso con anclajes a nivel de la cultura de la organización, del establecimiento de nuevos comportamientos, de mediciones coordinadas con la estrategia buscada. Inclusive de sistemas de premios y castigos coherentes, es posible que los resultados no sean los esperados o que se sufran retrocesos posteriores a la implementación del cambio.

La respuesta emocional de las personas puede ir modificándose con el tiempo. En la figura siguiente se observa un ejemplo de patrón de conducta ante percepciones negativas del cambio.

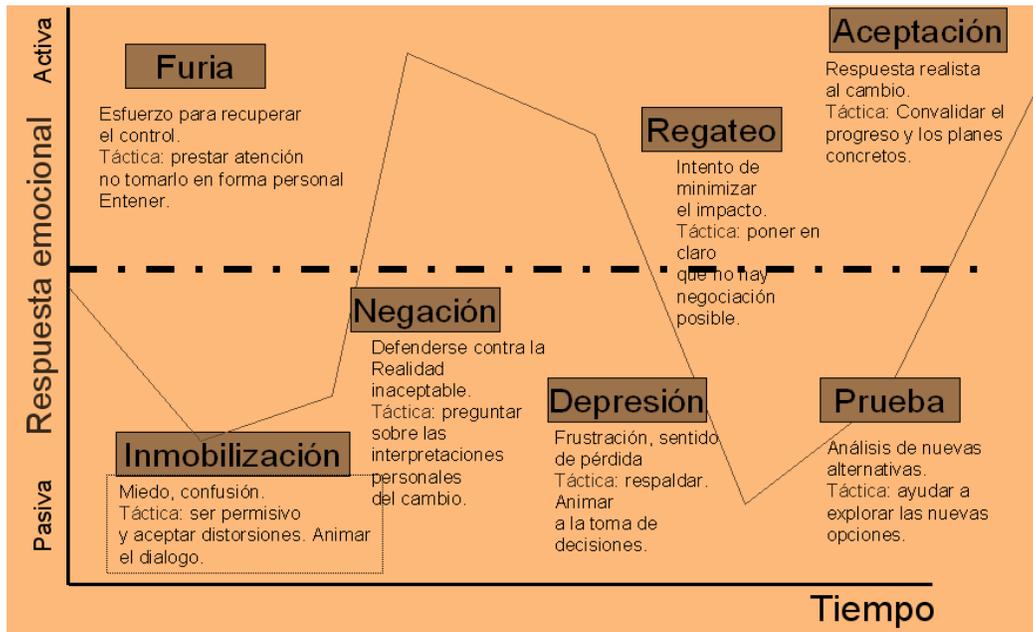


Figura 14: La resistencia al cambio.

Fuente: Davis, Keith. "El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional"  
México: Mc. Graw Hill, 1991, p.p. 258

### 2.2.8.6 Las reacciones ante percepciones negativas.

Por otra parte, la situación suele complicarse un poco más, porque la velocidad en el tránsito por el proceso de cambio descrito difiere entre empresas, entre grupos de personas dentro de una misma empresa, o entre personas tomadas individualmente. Es decir, en una situación de cambio y un momento dados, distintos grupos y distintas personas se encuentran en diferentes etapas del proceso y deben ser tratadas de manera diferenciada.

A medida que los individuos van superando las distintas etapas de su transición, va cambiando el grado de apoyo que brindan al cambio. Los altibajos emocionales que vimos en la gráfica anterior sobre respuesta emocional van lentamente permitiendo que los grupos de trabajo pasen de una etapa inicial de apoyo cero (fase de desconocimiento) a las fases de conocimiento y aceptación del cambio. Luego de que se superan suficientes situaciones individuales y grupales, se gana la masa crítica de aceptación necesaria para encarar la fase de compromiso con el cambio.

Esta fase incluye la **institucionalización**, que consiste en la aceptación de la nueva situación como pauta grupal de relación, e internalización, que incorpora las aristas del cambio logrando en el marco de los comportamientos habituales y la cultura de la organización.

El proceso de cambio juega un papel importante en las organizaciones. La estrategia de progreso consiste en ejercer un dominio sobre el cambio. El Desarrollo Organizacional consiste en conocer y sistematizar las conductas de las personas para afrontar y dirigir en mejor forma los cambios y vencer la resistencia que provoca en las personas y en los grupos coexistentes. Es claro el aporte mutuo, entre el trabajador y la empresa, ambos responsables, comprometidos y verdaderos agentes de cambio que permitirán una efectiva y renovada gestión en la organización.

En este trabajo se centra la atención en esto último, la resistencia al cambio y el cambio organizacional, sostenido en principios de igualdad, interés recíproco, participativo y un compromiso recompensado, nos asegurará una gestión de calidad con alto grado de productividad, finalmente un trabajo seguro.

# Capítulo 3. Las normas ISO 9000 y el cambio organizacional.

---

El objetivo principal del Desarrollo Organizacional es valorar el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y el espíritu de investigación de sus elementos. Los valores puntuales que el Desarrollo Organizacional identifica como factores imprescindibles para su cimentación son los siguientes:

- *Respeto por las personas:* Se percibe a los individuos como responsables, meticolosos y serviciales. Se les debe tratar con dignidad y respeto.
- *Confianza y apoyo:* La organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, franqueza y un clima de apoyo. Igualdad de poder. Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico
- *Confrontación:* No se deben esconder los problemas. Se les debe enfrentar abiertamente
- *Participación:* Mientras más se involucren las personas que se verán afectadas por un cambio, en las decisiones que rodean ese cambio, más se verán comprometidas con la implantación de esas decisiones. "El personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización"<sup>45</sup>.

Necesariamente para lograr el Desarrollo Organizacional en las empresas se debe suscitar un cambio sustancial en la estructura completa; la normativa ISO 9000 es una buena herramienta para lograr ese cambio, ya que al requerir registros minuciosos de todas las actividades operativas y administrativas, propicia la comunicación interdepartamental, y la colaboración proactiva de grupos de trabajo de diferentes secciones de la compañía.

Dentro de las técnicas utilizadas por el ISO para llevar a cabo el cambio se encuentra la utilizada por la certificación de normativas de estandarización: "La Consultoría del Proceso". El propósito de la Consultoría del Proceso es que un agente externo ayude al cliente, por lo general a un administrador, a percibir, entender y actuar sobre las situaciones del proceso con las que tiene que tratar. Estas pueden incluir el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales de comunicación.

La consultoría del proceso parte de un supuesto similar al de la capacitación en sensibilidad de que la eficacia organizacional se puede mejorar si se tratan los problemas interpersonales y si se hace énfasis en el compromiso. Pero la consultoría del proceso está dirigida más hacia la tarea que hacia la capacitación en sensibilidad.

Es importante observar que el consultor del proceso no necesita ser experto en la solución del problema específico que ha identificado. La habilidad del consultor está en el diagnóstico y el desarrollo de una relación de ayuda, este instruye al cliente sobre la forma de obtener el mayor provecho del nuevo recurso que identifica el experto.

---

<sup>45</sup> IMNC. NMX-CC-9000-IMNC-2000 "Fundamentos y vocabulario". Primera Edición. México: DGN, 2000, p.p.

### 3.1 Modelos de evaluación del sistema de la calidad.

Los tres modelos de sistemas de la calidad sirven para demostrar el cumplimiento de los requerimientos y también para demostrar la aprobación o registro para el caso de los proveedores. También sirven para demostrar contractualmente la implantación del sistema ante los clientes; además, brindan una guía para la gestión de la calidad interna.

*Implantación.* “Dirigir y operar una organización con éxito requiere gestionarla de manera sistemática y visible. El éxito debería ser el resultado de implementar y mantener un sistema de gestión que sea diseñado para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño de la organización mediante la consideración de las necesidades de las partes interesadas. Gestionar una organización incluye gestionar la calidad entre otras disciplinas de gestión”.<sup>46</sup>

Una de las mejores maneras de comenzar la implantación ISO 9001, consiste en comenzar siguiendo los párrafos 1.1 Política de Calidad, 1.3 Control de productos no conformes y 1.4 Acción preventiva y correctiva. En necesario tener en cuenta que se debe hacer de forma simultánea y no enfocarlos en forma modular ya que es uno de los errores más comunes.

El proceso de implantación no debería, bajo una guía adecuada, tomar más de seis a ocho meses. Sin embargo no es probable que esto ocurra, pues es fácil que las empresas se distraigan con las actividades y tareas incluidas en la administración cotidiana de una empresa y no parece concentrarse en los esfuerzos de implantar ISO 9000. Además del cambio de cultura en los empleados que implica trabajar constantemente buscando la mejora continua de los procesos y además documentarlos.

Además el trabajo del auditor interno perdura hasta esta etapa pues su trabajo consiste en realizar Auditorías de Calidad. Se consideran auto exámenes sistemáticos de cumplimiento de los procedimientos y su interrelación adecuada de unos con otros para alcanzar los objetivos.

Es aconsejable proceder luego con una preauditoria de certificación, la que se considera una simulación de Auditoria de Certificación con el fin de medir el grado de implantación del sistema y de generar confianza entre el personal al verse sometidos a este proceso. El producto de este simulacro es detectar no conformidades menores y generar correcciones necesarias en los métodos y procedimientos.

Luego de este proceso, la organización asesora puede anunciar que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la empresa se encuentra "Apto para ser Recomendado ante el Organismo Acreditador para ser certificado bajo la Norma ISO 9001". Luego se realiza la Auditoria de Certificación ante el Organismo Acreditador y la certificación es otorgada. En caso que ésta fuera denegada, la empresa tendrá un período para corregir las no conformidades detectadas e intentarlo nuevamente.

---

<sup>46</sup> IMNC. NMX-CC-9004-IMNC-2000 “Recomendaciones para la mejora del desempeño”. Primera Edición. México: DGN, 2001, p.p. 6

## 3.2 Consecución de la certificación.

Con el fin de lograr la certificación de sus procesos las organizaciones suelen designar un responsable para la implantación, por lo general un profesional con conocimientos en organización y métodos y dominio de las normas referenciales. Esta persona suele preparar una planificación del proyecto, incluyendo la elaboración de los procedimientos, los programas de capacitación y las auditorías internas previas a la de certificación. Iniciado el proceso, la persona responsable se convierte en un supervisor que controla la elaboración y cumplimiento de los procedimientos, revisa los registros y su correcta aplicación.

Después de la fase inicial de implantación del sistema documental, donde todo el personal se siente agobiado por la exigencia y control permanente del Responsable de Calidad, la empresa logra la esperada certificación de su sistema de gestión de la calidad. La Alta Dirección celebra intensamente y hace partícipe a todos sus funcionarios. El reconocimiento se amplía a individuos que, no habiendo estado involucrados, también reciben los beneficios de ser identificados con la organización. La organización en general le da una gran publicidad al logro y crea un ambiente de celebración constante e incesante.

Después de algunos días, cuando va disminuyendo el fervor de la celebración, y todo el trabajo intenso de tiempo atrás comienza a caer en el olvido, se vuelve al mismo ritmo de antes del inicio del proyecto. El problema se centra en la espera que el Responsable de Calidad mantenga el sistema de la misma forma que logro implementarlo, y esto no funciona de esa manera.

Cada uno de los integrantes de la organización, empezando desde la Alta Dirección, deben hacer que el sistema funcione, pero tomando a la calidad como una forma o filosofía de trabajo y no así como un fin a alcanzar. Nadie más que cada funcionario puede hacer el trabajo que se le ha asignado, entonces no se puede deslindar la responsabilidad de la calidad de la organización a una persona específica, cada uno es responsable de realizar su trabajo en función a los requerimientos establecidos. Debe concientizarse que la calidad es el camino para ser más competitivos y lograr clientes satisfechos, y no así una meta.

*“Los sistemas de gestión de la calidad son herramientas que permiten a la organización transitar por el camino de la calidad para alcanzar los beneficios esperados; y los primeros que deben concientizarse de eso son los líderes de la organización. La Calidad comienza en cada una de las personas, con la actitud y compromiso que tengan para con el cambio e innovación continúan mediante la aplicación permanente de la herramienta denominada sistema de gestión. Con la implantación del sistema de gestión de la calidad, el trabajo no ha terminado, es sólo el inicio”.*<sup>47</sup>

El período de validez de la certificación es de tres años, durante los cuales es necesario llevar a cabo auditorías de seguimiento. Éstas son obligatorias y deben ser ejecutadas por lo menos cada seis meses, en los que se evalúan las mejoras que se le hacen al sistema, lo que caracteriza dinámica del nuevo Sistema de Aseguramiento de la Calidad implantado es lo que garantiza la efectividad de lograr modificar la operatividad de las actividades, con el objetivo de cumplir los nuevos requerimientos de los clientes. Un nuevo proceso similar a la certificación se efectúa para lograr renovar la certificación de la empresa en ISO 9001.

## 3.3 Tratamiento a la resistencia cultural.

Los estilos de dirección son variados, lo que resulta en diferentes modos de tratar la resistencia cultural. Uno de estos modos es obligar a que se hagan los cambios necesarios sin preocuparse por la opinión de los integrantes de la organización. La aplicación de este mandato produce un choque entre las dos culturas en su forma mas adversa. Si el daño a los valores culturales es sustancial, los miembros de esa estructura encontraran el modo de desquitarse. No prestarán su cooperación, recurrirán a medios sutiles para que los cambios no valgan la pena. El tratamiento a

---

<sup>47</sup> <http://www.iso9000plus.com.ar/iso/?p=244>

la resistencia cultural tiene como propósito tomar medidas que atenúen la resistencia al cambio por parte de los trabajadores, para lo cual lo más recomendable resulta:

- a) Comenzar poco a poco.
- b) Escoger el momento adecuado.
- c) Despojar las propuestas excesivas.
- d) Trabajar con el líder reconocido.

“Lo más recomendable es que los directivos traten de prever la naturaleza de la resistencia cultural y adopten una acción de respuesta. Es conveniente que se estudien las reglas de tráfico que se conocen hasta el momento del cambio”<sup>48</sup>.

### **3.3.1 Especialización – Concentración.**

Las organizaciones que se diversifican sin perder de vista su principal fortaleza son las que logran mayor éxito. Mientras que las que pretenden abarcar muchos campos distintos, tienden a fracasar. Por lo que la diversificación es una práctica aceptada para lograr la estabilidad mediante la adaptación, pero si esta práctica no es una estrategia de la organización como conjunto se obtendrán los efectos contrarios.

Con los rápidos cambios sociales, tecnológicos y de información que se están sucediendo, la sociedad se ve frente a nuevas tensiones. Las organizaciones son más complejas y competitivas. Ya no dependen de algunos pocos y excelentes emprendedores para que asuman el liderazgo. Si pretenden sobrevivir, deben imaginar nuevas maneras de penetrar en la creatividad y en el potencial de las personas en todos los niveles.

Juntando esos cambios con una población que se transforma, un cambio en valores y de ética tradicional del trabajo obtendrá una demanda creciente de modernas estructuras organizacionales y una nueva definición de liderazgo.

Todos los actores sociales pertenecen a algún grupo. Los grupos son conjuntos de actores sociales en quienes se intensifica la interacción. Los grupos, unidades estructurales, operan en la realidad social e interactúan unos con otros. Se caracterizan por poseer conciencia grupal, cohesión en la acción e integración mutua.

Para cubrir la necesidad de responder a los cambios de manera rápida y eficiente es indispensable utilizar todos los recursos disponibles en la organización, lo cual incluye los aportes de ideas que pudieran surgir de todos los niveles de su estructura. Una nueva estructura organizacional comienza a formarse: el equipo que incrementa su participación propicia creatividad y habilidades. El líder necesita ser capacitador de personas y facilitador de equipos, no sólo líder eficaz del grupo sino también miembro eficaz del mismo.

Se hacen necesarios administradores que favorezcan el trabajo en equipo, faciliten la solución de problemas en grupo y focalicen la atención y el entusiasmo del grupo en el continuo perfeccionamiento.

En complemento a la idea de participación de todos los niveles de la estructura en la generación de propuestas y mejoras, resulta necesaria la aparición de dos elementos:

- Un líder capaz de cohesionar los objetivos personales de cada integrante del grupo con los de la Organización;
- Un cambio en la estructura tradicional que favorezca el accionar de este líder con vistas a aprovechar la sinergia del grupo.

---

<sup>48</sup> Juran, J. M. “La calidad por el diseño” España: Díaz de Santos. 1996. p.p. 473

Los sistemas que individualizan las tareas deberían modificarse de modo que la prioridad de cada miembro del equipo sea la realización del objetivo del grupo. Para hacerlo, los administradores deberían renunciar a gran parte del control que ejercen sobre sus subordinados. Si eso sucediera se crearía un sentimiento del poder grupal y el grupo desarrollaría un orgullo proveniente de realizaciones de alta calidad. Cuando los grupos funcionan bien pueden resolver problemas de mayor complejidad, tomar mejores decisiones, ser más creativos y desarrollar más capacidades y responsabilidades individuales que cuando los individuos trabajan solos (sinergia).

### **3.3.2 Sinergia – Cooperación.**

El comportamiento colectivo hace que los actores procesen en conjunto sus recursos, conocimientos y aptitudes y aún sus emociones; ya que le otorga a éstos una visión global del proceso y sus resultados, facilitando a la organización la información necesaria para la toma de decisiones rápidas demandadas por su entorno, además de originar en cada integrante del equipo, individual y grupalmente, el sentimiento de satisfacción, pertenencia y reconocimiento en relación a la tarea desarrollada, motivándolo a continuar realizando sus mejores aportes al proceso.

El líder precisa ser un capacitador de personas y un facilitador de grupos. Los fenómenos grupales son considerados por esta nueva corriente desde una perspectiva más moral y emotiva, y no sólo desde un rol o una función. A nuestro entender es una postura más adecuada en cuanto a la consideración del individuo, en relación a su trabajo, sus necesidades, anhelos, objetivos, satisfacción, pertenencia, etc. Se incorpora la totalidad del individuo a la Organización, incluyendo su personalidad.

## **3.4 Las normas de gestión y la motivación.**

Analizando las Normas de Gestión de la Calidad, encontramos que la Norma ISO 9000, para los Sistemas de Gestión de la Calidad, determina que la motivación del personal comienza con la comprensión de las tareas que se espera que realice y de su contribución a las actividades globales.

Esto supone un comportamiento grupal como así también una comunicación fluida entre los integrantes de la organización y un liderazgo y compromiso compartidos, al proponer la concientización del personal a través de programas y el reconocimiento a las medidas correctivas y preventivas; y propone además, la divulgación de las mediciones y los reconocimientos ya sean individuales y/o grupales.

Si consideramos la increíble adhesión que han tenido las Normas en diferentes ramas de la actividad económica en el mundo, podríamos inferir que las empresas del siglo XXI se orientan al pensamiento moderno de administración.

## **3.5 El pensamiento administrativo dentro de la organización.**

Las organizaciones tradicionales operan conforme a la lógica de que la mayoría de las personas no gustan de trabajar, por lo que tratarán de evitarlo en lo posible<sup>49</sup>. El enfoque a la organización aplicado a la administración basada en esta teoría, es para estructurar el trabajo, supervisar de cerca, recompensar o castigar el desempeño. Fomenta un sistema de tarea y recompensas, un enfoque a la administración controlado jerárquicamente, y se basa en el cumplimiento y beneficio a corto plazo. Esta teoría se basa en el control del proceso de socialización, entendido como el uso de medios y métodos para inducir a los actores sociales a actuar conforme a las expectativas que la organización tiene de ellos.

Si el control social es aplicado efectivamente, la conducta de los actores será coherente del esperado. Si se fomenta la "productividad" a través de un sistema de recompensas e incentivos

---

<sup>49</sup> Ob. Cit. Davis p.p. 179

individuales, se obtendrá un método de premios que manipula la conducta del individuo a través de incentivos materiales pero sin brindar las herramientas formativas para lograr dicha productividad; puede llevar a que se estén favoreciendo conductas de "boicot" o desleal competencia, con las que probablemente llegaríamos al "autismo" y a pensar en los demás con el sentido de buscar la manera de perjudicarlos para que no logren la recompensa. Se hará lo posible porque el otro fracase y obtener uno mismo el premio. Obviamente este comportamiento iría en detrimento de la productividad deseada por este sistema.

Los administradores deberían crear un entorno que fomente el autocontrol y la voluntad para asumir responsabilidades, suponiendo que los empleados quieren trabajar y no tienen que ser forzados para hacer un buen trabajo. Estos reaccionan en forma positiva a este estilo, quieren autonomía, reconocimiento y una oportunidad de desplegar su competencia, creatividad y compromiso.

### **3.6 Importancia de la estructura.**

Se considera estructura al "conjunto, relativamente estable, de las interrelaciones o interacciones entre sus diversas partes, más la distribución de estas partes según un orden dinámico"<sup>50</sup>. Por otro lado vemos que los lineamientos de la teoría propuesta, donde se parte del entendido que las personas no quieren trabajar, determinan que las organizaciones deben contar con una estructura de tipo piramidal. En ellas, la toma de decisiones se torna lenta y están en manos de una persona, las necesidades de los clientes finales deben transitar a lo largo de todos los niveles de la organización y la mayoría de las veces llegan a destiempo con los consecuentes resultados indeseados.

Es necesaria una estructura más aplanada; que facilite, por tener menos niveles jerárquicos, la comunicación fluida entre ellos, y un mayor acercamiento a las necesidades que manifiestan los clientes finales, pudiéndoles brindar respuestas inmediatas por ser la toma de decisiones un proceso ágil y conjunto de todas las áreas de la organización.

Esto supone que en la organización se aplican los conceptos modernos de la administración como por ejemplo, el trabajo en equipo, la polivalencia, la comunicación multidireccional, y el liderazgo participativo entre otros. Todo ello tendiente a brindar al cliente final, una acertada y pronta respuesta a sus necesidades, como así también un mejor ambiente de trabajo a su personal.

### **3.7 Gestión de calidad en los servicios y toma de conciencia.**

Todo el personal de la organización debe ser consciente de su compromiso ante el cliente. Las Normas ISO 9000 constituyen una herramienta para la gestión. Con la correcta interpretación y aplicación de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001, al interior de una organización, y teniendo en cuenta que el propósito central de la gestión es la satisfacción del cliente; todos los esfuerzos estarán orientados hacia la mejora continua del desempeño; lo cual hace, que la organización que aplique esta filosofía, estará siempre marcando la diferencia, es decir, generando ventaja competitiva. El recurso humano, denominado en la actualidad, como talento humano, capital intelectual, el capital humano; todas estas formas de potenciar a las personas, juega un papel determinante para que una organización sea competitiva.

Por esta razón, la calidad de la gestión está íntimamente ligada con el capital humano de una organización. No puede haber calidad, si no hay calidad en las personas. Una organización con un recurso humano competente, y consciente de su compromiso con la calidad, puede destacarse como "Poseedora de una muy significativa e importante ventaja competitiva".

---

<sup>50</sup> Giner, Arbós. "La gobernabilidad de las sociedades modernas" Barcelona, 1990. p.p. 62

Tradicionalmente se habla del “sector servicios”, con referencia a un sector o industria, cuyo resultado en la prestación del servicio, no es fácilmente medible, y como tal se convierte en un “intangible”.

En muchos países, los servicios representan una porción bastante significativa en la actividad económica. Todas estas actividades representan “soluciones” a las necesidades (problemas) de las personas. Desde esta perspectiva los servicios pueden ser vistos como “sistemas de solución de problemas”. En la cotidianidad de la vida se está continuamente involucrado en los servicios, ya sea como proveedores o como clientes.

Las actividades de fabricación en el fondo involucran actividades de servicios, tales como mercadeo y distribución. El producto en si puede ser visto como un “servicio congelado”, puesto que su valor real se percibe o se deriva de su uso cuando está en poder del cliente.

El tener un enfoque bien definido hacia el cliente y una orientación hacia el servicio, constituye un reto para toda organización, independientemente del sector al que pertenece, si es proveedor o fabricante; e independientemente de su naturaleza<sup>51</sup>.

La calidad final de un producto o servicio, tal como se suministra a un cliente, se deriva o depende totalmente de la “calidad interna” con la que se generó. Esto significa que la calidad se construye a través de todas las pasos que intervienen en la prestación del servicio. Cuando entre las metas de una organización esta el garantizar la calidad de sus productos o servicios, se debe asegurar el trabajo y el compromiso del personal para lograr la calidad interna, la cual se traduce en la máxima eficiencia y efectividad en todas las actividades internas. Cada persona al hacer su trabajo funciona o se desempeña a la vez como cliente y proveedor.

En este sentido, la “toma de conciencia” en relación con la forma en cómo afecta y contribuye lo que hace en el logro de los objetivos y metas de la organización. La concientización del papel que se desempeña dentro de la organización hace más fácil la definición de los requerimientos de los servicios.

### **3.7.1 El concepto del servicio.**

Según se define en la norma ISO 9000 “Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario, “un servicio es también el resultado de un proceso”<sup>52</sup>.

La producción y consumo del servicio se realizan en el mismo momento: No es posible crear un almacén de servicios. El servicio no puede verse antes de su entrega: El cliente debe confiar en el proveedor del servicio. La etapa inicial juega un papel crítico. El comprador (cliente) también participa en el desempeño del servicio. Ya que el servicio es el resultado de una interacción entre vendedor y comprador, todo error siendo altamente visible, es siempre “oficial”, como consecuencia, es muy importante estar listo para aplicar acciones correctivas.

### **3.7.2 Los beneficios .**

El comprador (cliente) del servicio, percibe dos tipos de beneficios:

---

<sup>51</sup> Adicionalmente, todas aquellas actividades internas que conducen a la producción de bienes de consumo son en esencia “servicios internos” que involucran la transferencia de datos e información de una persona a otra, de un área a otra.

<sup>52</sup> IMNC. *NMX-CC-9000-IMNC-2000 “Fundamentos y vocabulario”*. Primera Edición. México: DGN, 2000, p.p.

*Los beneficios explícitos:* Aquellos que se le solicitan (exigen) claramente al proveedor.

*Los beneficios implícitos:* No se mencionan durante las negociaciones, pero si se requieren en la evaluación final. Generalmente implícito significa que es habitual o una práctica común para la organización prestadora del servicio, sus clientes y otras partes interesadas.

La norma ISO 9000:2000 define requisito como “Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”. Por lo anterior, en la planificación del servicio es muy importante definir aquellas actividades que no están directamente relacionadas con la esencia del servicio, pero que sin embargo lo hacen mucho máspreciado, es decir que le aportan valor agregado.

A menudo, el futuro comprador (cliente) del servicio, no comunica sus expectativas completamente, dejando algunas implícitas. Solo al finalizar el servicio, mencionará estos o aquellos componentes no declarados, más aún si éstos no han sido descuidados. Por ende, es muy importante que todas las necesidades, tanto las indicadas (explícitas) como las implícitas estén claramente definidas desde el comienzo.

La Norma ISO 9001 en relación con la realización del servicio y más concretamente en lo referente a la determinación de los requisitos relacionados con el producto (servicio), numeral 7.2.1, apartados (a) y (b) establece: “La organización debe determinar:

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma;
- b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido”.

Por ende, estos requisitos deben ser revisados entre la organización y el cliente, antes de que ésta se comprometa a proporcionar o prestar el servicio al cliente. Esto lo establece la misma norma en el numeral 7.2.2.

### **3.7.3 Los momentos de verdad.**

Los proveedores de servicios deben cambiar sus puntos de vista y mirar el servicio desde el ángulo del cliente. El momento de verdad, se refiere a los muchos contactos entre el cliente y la organización. Es durante estos momentos que el cliente forma sus impresiones sobre la calidad de ese servicio.

La mayoría de los momentos de verdad, son manejados por los empleados y no por el personal ejecutivo, cada colaborador es responsable por un “conjunto” de momentos de verdad.

El comportamiento desagradable o indiferente produce como consecuencia momentos de verdad opacos, mientras que las respuestas agradables y amistosas a las necesidades de un cliente producen momentos de brillo. Cualquiera que sea el caso, éstos influirán en la evaluación final del cliente sobre la prestación del servicio.

### **3.7.4 El papel del cliente.**

Los servicios constituyen una actividad típica de solución de problemas en la cual el cliente siempre está presente, antes, durante y después de que éstos han sido proporcionados. Al solicitar un servicio, una persona da algo a otra para lograr alguna mejora, sea cual sea la necesidad, el cliente espera ver una mejora sustancial.

Durante la prestación del servicio, el cliente debe cooperar con el proveedor. Un buen servicio es una coproducción, cuyos resultados dependen substancialmente de ambos. La necesidad de

cooperación varía de acuerdo con la naturaleza del servicio que se presta. La colaboración del cliente es necesaria en diversas ocasiones<sup>53</sup>.

En todas las situaciones, el cliente es también un “actor” en la realización del servicio, y necesita ser educado para ello. Esta es la razón por lo que la comunicación representa un elemento tan crucial en el servicio.

Al respecto, la Norma ISO 9001:2000 en el numeral 7.2.3 “Comunicación con el cliente” establece:

“La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- a) La información sobre el producto (servicio);
- b) Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
- c) La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas<sup>54</sup>.

Si existe una comunicación real y verdadera entre las partes, es altamente probable que el servicio tenga el éxito esperado en alcanzar el objetivo de eficacia y eficiencia.

Eficacia, Si satisface las necesidades y deseos del cliente, tanto los establecidos indicados de manera explícita, cómo los implícitos.

Eficiencia, Si ha sido proporcionado con los mínimos recursos y costos internos. En este aspecto resulta importante ser muy cuidadoso para no caer en un detrimento en la calidad de la prestación del servicio y del servicio recibido, por recurrir a lo de significativamente menor costo. Debe manejarse un equilibrio teniendo siempre presente “el ganar, ganar”.

En este sentido cae muy bien tener en cuenta el octavo principio de la calidad, uno en los cuales se fundamenta la versión 2000 de las normas ISO 9000. La eficiencia también exige un conocimiento detallado del proceso de prestación del servicio, a fin de lograr el mejor desempeño.

Stephen R. Covey en su libro “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”, cita como cuarto principio “Pensar Ganar, Ganar”.

Para ser realmente efectivos debemos pensar GANAR / GANAR en todas nuestras relaciones interpersonales, "hay suficiente para todos". La buena comunicación constituye una ayuda poderosa para lograr una relación balanceada entre las dos partes, que evita el riesgo de la adulación por un lado y el de la arrogancia por el otro.

### **3.7.5 Evaluación del servicio.**

La evaluación del cliente se basa en una comparación de sus expectativas con lo que ha recibido. Esta expectativa se basa en: La naturaleza del servicio; Las necesidades personales; Las experiencias previas; La imagen del proveedor; La información de otras personas.

La Norma ISO 9001 “Medición Análisis y Mejora”, numeral 8.2; como uno de los requisitos de seguimiento y medición, establece la medición de la satisfacción del cliente. En este sentido la organización debe establecer e implementar los métodos que considere apropiados para efectuar el seguimiento a su desempeño como proveedor de servicios para sus clientes. También es

---

<sup>53</sup> Para citar ejemplos: En un salón de clases, incluso si el docente tiene una amplia experiencia y está altamente calificado, el servicio educativo fracasará si los alumnos no desean aprender. En una asesoría financiera los resultados pueden ser no satisfactorios si el cliente guarda u oculta información para sí.

<sup>54</sup> IMNC. *NMX-CC-9001-IMNC-2000 “Requisitos”*. Primera Edición. México: DGN, 2001, p.p. 14

importante recordar que se puede tener más de un tipo de cliente, y por lo tanto, clientes diferentes tendrán percepciones diferentes del servicio, y todos ellos probablemente tendrán diferentes requisitos. Para que su servicio tenga éxito la organización deberá satisfacerlos a todos.

En lo referente a las formas o métodos de seguimiento se tienen actualmente varias opciones siendo las más usadas las llamadas telefónicas, cuestionarios y encuestas, trabajar con especialistas en investigación de mercados, líneas 9800 etc. Todas éstas tienen en sí méritos y desventajas<sup>55</sup>.

### **3.8 Sistema de calidad para proveedores de servicios.**

El mercadeo proporciona información acerca de las necesidades del cliente, servicios complementarios, la competencia, actualización sobre la legislación vigente y la retroalimentación de proyectos previos de servicios.

El esquema del servicio, como conjunto de requerimientos e instrucciones en respuesta a las necesidades de los clientes, constituye la base para el diseño del servicio. En el proceso de diseño, el esquema del servicio se convierte en la especificación del servicio o en el qué de su prestación ó el cómo y su control, de acuerdo con los objetivos, políticas y factores económicos de la organización.

La especificación del servicio está relacionada con la descripción clara de las características del servicio sujeto a la evaluación del cliente, así como con la definición de un estándar de aceptabilidad para cada característica del servicio.

La especificación de la prestación del servicio tiene que ver con la descripción de los recursos, equipos e instalaciones, personal, destrezas y servicios por ser suministrados. Diseñar un sistema de servicios es un medio de hacer las cosas correctas de la forma correcta y en el momento correcto. Su principal objetivo, debe ser la prevención de fallas. En efecto la prevención es menos costosa que la corrección durante la prestación del servicio.

Para la etapa de “Validación del servicio, la prestación del servicio, y las especificaciones del control de la calidad” el objetivo es asegurar que el servicio satisface las necesidades del cliente, cumple con las especificaciones e identifica mejoras potenciales.

Finalizada esta etapa, es necesario y conveniente realizar una doble evaluación de lo que ha sucedido con la prestación del servicio. Se requiere que el cliente exprese su opinión a cerca del servicio recibido, y la organización proveedora del servicio, debe establecer si sus recursos han sido bien utilizados (eficiencia).

Ambos resultados se someten al análisis de las funciones de mercadeo, diseño y prestación con el fin de determinar cuáles elementos del servicio deben ser verificados, mejorados, modificados o anulados; cuales poseen valor agregado y cuáles no. Así el ciclo de calidad del servicio puede considerarse como concluido y listo para comenzar nuevamente la siguiente prestación del mismo.

---

<sup>55</sup> Es importante tener muy en cuenta con relación a los resultados de la medición, que un cliente en particular puede estar satisfecho e insatisfecho al mismo tiempo. Por ejemplo, podría estar satisfecho con el servicio en sí, más no con la entrega. En este sentido, resulta importante evaluar o medir varios aspectos relacionados con la prestación de los servicios, en los cuales se debe evaluar tanto el servicio en sí como el cumplimiento de las expectativas del cliente. La satisfacción en esencia es la diferencia entre la percepción y las expectativas que el cliente tenga sobre el servicio.

### 3.9 Manejo de los reclamos.

No obstante que muchas empresas u organizaciones manifiestan y afirman con orgullo que no reciben reclamos, esto no necesariamente significa que todos sus clientes estén satisfechos. En realidad, estas empresas pierden muchas oportunidades importantes para el mejoramiento de su desempeño.

La satisfacción del cliente va más allá del cumplimiento de los requisitos mínimos por él establecidos. Es también un hecho que el cliente no satisfecho que se queja, aún no es un cliente perdido. Estudios realizados con clientes insatisfechos han demostrado que: 91% de ellos, no presentan u oficializan sus reclamos, pero no regresan.

El 5% de ellos no presentan reclamos, pero si regresan. Sólo el 4% presentan reclamos. Los clientes que presentan reclamos, constituyen un valioso tesoro para la organización proveedora del servicio, puesto que proporcionan una invaluable retroalimentación sobre la calidad del servicio. La identificación de las causas que originaron la insatisfacción, representa dos oportunidades importantes: En primera instancia marca el camino para la solución del problema, lo cual hará que el cliente recupere la confianza en la organización y regrese. El reclamo de un cliente probablemente conducirá a mejoras en la prestación del servicio.

La mayoría de los clientes no presentan reclamos por dos razones clave:

- Carencia de información.
- Frustración debido a las dificultades para hacer o gestionar el reclamo.

#### 3.9.1 El factor humano en los servicios.

En varios casos de la prestación de un servicio, lo que hace y marca la diferencia entre varias alternativas, o entre una oferta y otra es el nivel de servicio, tanto alrededor del producto o servicio ofrecido, como la riqueza de los componentes constitutivos del servicio, bien sea que éste último tenga relación con la atención personalizada al cliente, la bienvenida, el proceso mismo de la venta, ó el seguimiento posterior a la venta.

El servicio en sí implica o involucra personas que tratan con personas. Entre todos los componentes que intervienen en las actividades del servicio, el factor humano parece ser el más crítico. No obstante la amplia variedad de servicios con la que entramos en contacto, el denominador común es el factor humano. La percepción que nos queda del servicio, está íntimamente ligada a las personas que lo suministraron.

En esencia lo que el cliente percibe de una organización, no es más que el resultado y reflejo de lo que ocurre en el interior de la misma. Dos de las leyes naturales de la correspondencia establecen: “cómo es adentro es afuera”, “Cómo es arriba es abajo”. Esto nos conduce a afirmar que la satisfacción del cliente sólo se puede asegurar cuando hay armonía de interacción entre la dirección, el personal, los procesos y los recursos. El personal juega un papel determinante, pues el comportamiento y el desempeño de las personas inciden directamente en la calidad del servicio, como también la manera en que el personal interactúe con los clientes, y su capacidad de escuchar la voz del cliente.

#### 3.9.2 Enfoque de los servicios.

Entendiendo a la organización como un sistema, en el cual interactúan abiertamente personal, procesos, infraestructura, responsabilidades; el resultado de dicha combinación debe estar orientado a satisfacer las necesidades del cliente, el objetivo común y primordial, por el cual la organización existe. Para operar de manera eficaz y eficiente, es decir con efectividad, cada persona necesita ser consciente de su papel, compromiso y responsabilidad para contribuir en la construcción de la calidad del servicio.

En relación con el personal, éste debe reunir varias características, y en esencia debe ser competente, con base en criterios de educación, formación (entrenamiento), habilidades y experiencia. En este sentido conviene distinguir que el personal de vanguardia, es decir, el que tiene mayor contacto con el cliente, requiere de destrezas diferentes con relación al de apoyo hacia el interior (oficinas). Mientras el personal de vanguardia requiere mucha más habilidad en el contacto interpersonal, el de oficina, ha de ser sobre todo, sistemático y coherente.

Además de tener las destrezas técnicas necesarias, el personal que entra en contacto directo con el cliente, debe saber escuchar; saber tratar y resolver los problemas del cliente; nunca alterarse, hablar claramente y actuar siempre de manera correcta; lenguaje corporal cordial y abierto; con habilidad para dar respuestas convincentes; tener iniciativa; ser flexible; saber ponerse en el lugar del cliente.

Por su parte, el personal de contacto indirecto, (oficinas), debe ser ordenado, metódico, y estar siempre dispuesto a apoyar al personal de línea. De igual forma, las destrezas en el manejo de las comunicaciones internas y las habilidades para el trabajo en equipo son indispensables tanto para el personal de contacto directo, como el indirecto. En este sentido, la selección del personal debe dar consideración no sólo a las destrezas técnicas y el conocimiento, sino también los aspectos humanos y el potencial de crecimiento.

La formación por su parte se debe orientar a fortalecer las destrezas y el conocimiento. Las competencias o habilidades sociales, asociadas en gran parte con las actitudes y emociones, son susceptibles de ser modificadas, pero no siempre se pueden adquirir o aprender. No basta a prender a sonreír y a dar señales de gentileza y cortesía. El personal debe ser entrenado para que sea autónomo, debe aprender a solucionar problemas técnicos en armonía con las estrategias y objetivos de la organización, debe aprender a mantener el control en todas las situaciones críticas.

Las personas que tienen contacto directo con el cliente, deben evitar ciertas actitudes negativas, que darán lugar a insatisfacción del cliente.: apatía, falta de interés, impaciencia con respecto al cliente, frialdad hacia el cliente, inflexibilidad e indiferencia.

La validación de las destrezas y conocimientos, se hace a través de la determinación de las competencias. Es decir, que las competencias se deben verificar y/o demostrar. La evaluación final por parte del cliente, permitirá determinar tanto los aspectos fuertes del desempeño, como también los débiles o críticos, lo cual permitirá identificar oportunidades de mejoramiento en la prestación del servicio.

## Capítulo 4. Análisis de la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl.

---

El futuro de las escuelas normales<sup>56</sup> está planteado como un reto. El México de múltiples culturas exige nuevos maestros que respeten y hagan respetar la diferencia de lenguas, costumbres y tradiciones. La educación da el giro de la regionalización y es necesario que el maestro se forme para tal fin. La década de los 90 presentó un cambio con la intención rescatar al Normalismo de la crisis, el deterioro y la falta de atención, presentando un gran reto que consiste en planear una formación de maestros de carácter intercultural, acorde con las necesidades de los nuevos tiempos, que permita el desarrollo de las unidades regionales y no olvide los puntos de articulación con los demás estados<sup>57</sup>. Un tipo de educación basada en el respeto, la tolerancia y la convivencia, que tienda a la participación de diferentes ideas.

---

<sup>56</sup> Una Escuela Normal es una institución de educación superior que forma a los maestros de la enseñanza primaria o básica.

<sup>57</sup> Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl, “*PROFEN: Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal / Diagnóstico*”. México: 2008. p.p. 4

Es emergente la necesidad de estudios particulares de cada escuela normal. Para armar el gran rompecabezas de herencia pedagógica del Normalismo desde la historia de las escuelas normales a nivel local, regional, y nacional. Las escuelas normales han sido semilleros del pensamiento pedagógico, a través de ellos se puede estudiar la teoría educativa. Nos permiten identificar las redes de difusión de estudios generacionales de la cultura pedagógica de las elites intelectuales que con sus testimonios orales nos permiten rescatar lo que no está escrito, permitiendo recuperar algunas de las piezas del rompecabezas que de otra manera se van perdiendo.

El recuento del quehacer educativo de las escuelas normales nos lleva a plantearnos la siguiente interrogante: ¿Cómo reorientar más de cien años de historia y trabajo? La respuesta no es fácil de elaborar, ni debe serlo, pero lo que es cierto es que la formación de docentes tiene que pensar su pasado para hacer frente a la difícil tarea de construir alternativas para un futuro que día con día se hace presente<sup>58</sup>. Finalmente este primer acercamiento abre muchas líneas de investigación acerca del Normalismo y las instituciones formadoras de docentes que esperan ser rescatadas.

#### **4.1 Antecedentes de la Escuela Normal.<sup>59</sup>**

Hace treinta años, el 24 de Octubre de 1974 nace la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl, con el nombre de Escuela Normal de Educación Preescolar No. 03.

La falta de un espacio propio no fue obstáculo para dar inicio a una vida académica, alimentada por la esperanza e ilusión de un futuro prominente bajo la dirección de la profra. Zoila Gutiérrez de Osorio, la fuerza de voluntad y tenacidad de alumnas y directivos, se vieron premiados en Septiembre de 1976 al ocupar las nuevas instalaciones en la colonia Ampliación José Vicente Villada.

En este proceso de cambio, en el año de 1978, se crea el Jardín de Niños Anexo a la Escuela Normal, respondiendo a las exigencias educativas de la niñez mexiquense en edad preescolar. En la Reforma Educativa de los 70's se implementa el Plan de Estudios de 5 años, los cambios y Reformas no sólo se dan en el plano académico y educativo, los líderes y directivos se transforman, sus acciones se manifiestan en hechos reales, en procesos significativos, dando a las nuevas generaciones de educadoras, oportunidades de logro; así, en Octubre de 1983, la Profra. María Amelia Díaz Romero se integra y continúa el desarrollo de este plantel.

La escuela crece y a mediados de los 80's se crea la Escuela Preparatoria Anexa dando así, a los jóvenes mexiquenses de la región, la oportunidad de cursar el bachillerato pedagógico, como antecedente para la Licenciatura.

En 1985 entra en vigor el Plan de Estudios para formar licenciados en Educación Preescolar. En este periodo, la Política Educativa Nacional y Estatal, incorpora a la educación los principios de la filosofía de la Calidad Total. La Escuela Normal los asume con alto compromiso profesional, el personal docente y directivo se responsabiliza del autocontrol, esto se refleja en un mejor ambiente de trabajo. A finales de los 80's y principios de los 90's los espacios académicos se abren, la escuela se ve fortalecida con participación de investigadores de la talla del Dr. Francisco Covarrubias Villa, Justa Ezpeleta, Elsie Rockwell y Ángel Espinosa, entre otros, quienes comparten sus saberes con la comunidad escolar.

---

<sup>58</sup> Ob. Cit. PROFEN p.p. 5

<sup>59</sup> Subsecretaría de Educación del Estado de México. *“Reseña histórica de las escuelas normales”*. México: GEM. 1996. p.p. 39

#### 4.1.1 Misión<sup>60</sup>

La misión de la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl es formar a maestros de educación básica (preescolar), quienes con alto sentido ético y de responsabilidad social, contribuyan y respondan a las demandas cada vez más complejas de la sociedad actual; docentes capaces de ofrecer una educación de calidad a cualquier niño o joven mexicano.

La misión de esta institución en la formación de docentes del sistema de educación básica se realiza en un ambiente de pluralidad, tolerancia y respeto, con la convicción de que el ingreso de los aspirantes a la Escuela Normal es resultado de las habilidades y capacidades de los mismos.

Para cumplir con ello, la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl cuenta con personal con funciones diferenciadas (directivas, administrativas, académicas y de apoyo). En relación con la planta académica, y dentro del contexto de las acciones del Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales, se ha dispuesto que los docentes tengan acceso a cursos de actualización y formación que les permitan un mejor entendimiento del enfoque de los planes de estudio de las diferentes licenciaturas que se ofrecen, así como de los programas.

En este sentido, la gestión institucional es concebida como columna vertebral de la reflexión académica intra y extra muros, de forma tal que, a partir de la participación de todos, se creen los espacios de reflexión, discusión, evaluación y proyección académica, que permitan a los docentes hacer cada vez más explícitas las concepciones que sustentan su actuar en el aula y adecuarlas o modificarlas cuando sea pertinente a través de proyectos de innovación y cambio.

#### 4.1.2 Visión<sup>61</sup>

“Somos una IES formadora de docentes y posgraduados de calidad sustentada en un enfoque estratégico y colaborativo, que responde propositivamente a las exigencias que la educación nacional y estatal demandan; donde la formación integral de nuestros alumnos, es el eje de todas las acciones institucionales; son sabedores del compromiso, responsabilidad social y profesional que contraen desde el momento de su ingreso, a lo largo de su estancia académica y al momento de su egresión, con el grado académico de licenciatura y/o posgrado en educación preescolar; son ampliamente reconocidos en la sociedad por la solides de sus competencias profesionales, su capacidad para resolver los problemas educativos del nivel y su calidad humana”.

La planta académica de la institución está altamente calificada; se apoya en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; fundamenta su trabajo en colegio donde actualizan e innovan sus prácticas de enseñanza, comprometida con los alumnos en elevar la calidad de su proceso formativo.

La acción conjunta de departamentos y proyectos, están orientados a la construcción de las condiciones necesarias que favorecen la formación sólida y de excelencia de los alumnos, soportada por una infraestructura física, académica y organizacional de IES, equipada con la tecnología actualizada que permite proyectar a la escuela como una comunidad profesional de aprendizaje. Las exigencias de la educación nacional y estatal demandan, de la formación integral de nuestros alumnos, sea el eje de todas las acciones institucionales, donde se de apoyo en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. La acción conjunta de departamentos y proyectos, todos estos soportados por una infraestructura física, académica y organizacional de IES, equipada con la tecnología actualizada que permita proyectar a la escuela como una comunidad profesional de aprendizaje.

---

<sup>60</sup> Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl. *“Manual de Calidad” / Preliminar*. México: 2009. p.p. 14.

<sup>61</sup> Ob. Cit. Manual de Calidad. p.p. 15

### 4.1.3 Objetivos organizacionales.

La formación común y nacional de los profesores se concentra en la consolidación de habilidades intelectuales y competencias profesionales, que les permitan conocer e interpretar las principales características del contexto de su quehacer docente y su influencia en la formación de niños y adolescentes. Se considera este conocimiento la base para adaptar los contenidos educativos y las formas de trabajo pertinentes a las necesidades particulares de cada región.

Con atención a las características de la formación inicial de los profesores que ofrece esta institución normalista, se espera que al concluir las actividades de los distintos espacios curriculares de las licenciaturas, los alumnos hayan alcanzado los siguientes objetivos<sup>62</sup>:

1. Desarrollar distintas habilidades del pensamiento que les permitan comprender diversos materiales escritos, seleccionar las fuentes de información que necesiten para su actividad profesional, así como expresar sus ideas con claridad y sencillez, adaptándose al desarrollo y características culturales de sus alumnos.
2. Adquirir los elementos básicos que les permitan reflexionar permanentemente sobre su práctica docente, para distinguir y diversificar las estrategias y recursos didácticos correspondientes al nivel de desarrollo y necesidades de sus alumnos y alcanzar con ello los propósitos de la educación básica, en un ambiente de respeto y atención a la diversidad presente en las aulas.
3. Comprender el significado y la articulación de los propósitos de la educación básica a través del dominio de los contenidos del nivel escolar donde desarrollará su labor docente.
4. Reconocer y valorar el trabajo en equipo como un medio para la formación continua y el mejoramiento de la labor educativa, en un marco de cooperación y diálogo con sus colegas, favoreciendo con ello la consolidación de los valores éticos inherentes a la profesión.

### 4.1.4 Estructura organizacional.

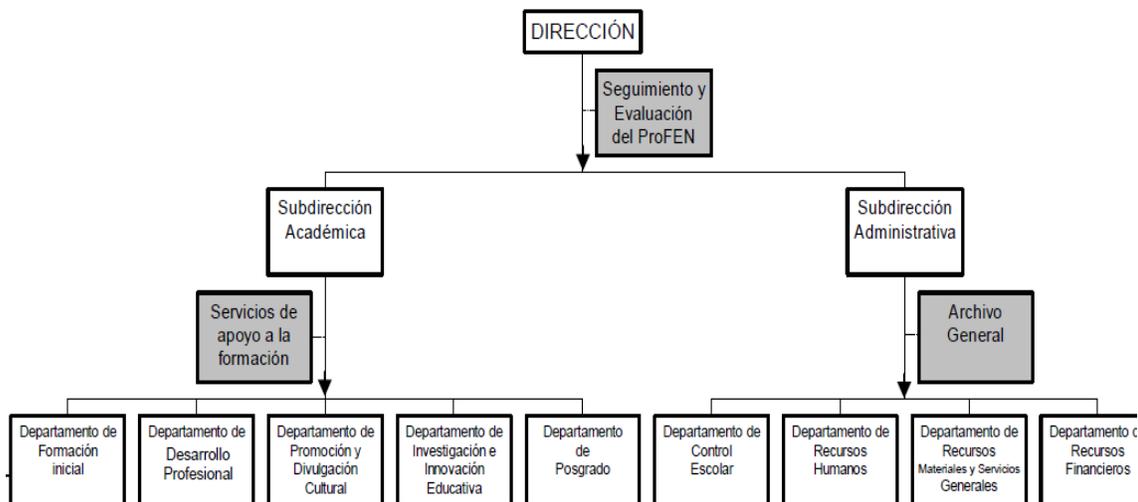


Figura 15: Organigrama

Fuente: Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl. "Plantilla de personal".

<sup>62</sup> Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl. "Proyecto integral, PROFEN". México: 2009. p.p. 21.

## 4.2 Programa de Fortalecimiento de las Escuelas Normales (ProFEN).

Con la reestructuración de la Secretaría de Educación Pública (SEP), las atribuciones en materia de educación normal se transfirieron a la Subsecretaría de Educación Superior (SES), creándose en el año 2005, la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DGESPE) con el propósito, entre otros, de contribuir al mejoramiento del subsistema de educación normal. De esta manera, los programas y políticas referidas a la formación de maestros estarán articulados con los establecidos para el sistema de educación superior, lo que coadyuvará a seguir avanzando en la transformación de las escuelas normales públicas como instituciones de excelencia académica.

Dicha redefinición organizativa generó la posibilidad de fortalecer al Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN), iniciativa que desde el 2002 impulsan de manera coordinada la SEP y la Secretaría de Educación Estatal o su equivalente en los estados, para el caso del Distrito Federal, será a través de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF), con la finalidad de contribuir a elevar la calidad en la formación inicial de los docentes, mediante el desarrollo de acciones estratégicas que tengan incidencia en las prácticas académicas y en la gestión de las escuelas normales públicas.

Con base en las evaluaciones externas realizadas durante los primeros seis años, se puede mencionar que con la implementación del PROMIN, empiezan a observarse cambios significativos en las escuelas normales públicas. Esto permite sentar bases sólidas para el mejoramiento continuo de dichas instituciones.

No obstante los avances hasta ahora logrados, las evaluaciones externas también dan cuenta de la necesidad de afrontar nuevos retos que limitan una transformación integral de la educación normal en el país; entre los que se destacan: contextualizar las propuestas de mejora de las escuelas normales públicas bajo una perspectiva estatal del sistema de educación normal, incidir en el nivel de habilitación de los formadores de docentes, acreditar programas de estudio y certificar procesos de gestión, consolidar la evaluación interna y externa en las normales, fortalecer las competencias estatales en materia de planeación estratégica y favorecer una planeación efectiva de los servicios de educación normal de acuerdo con las necesidades de maestros para educación básica.

Para encarar y solventar los retos referidos anteriormente, entre las acciones más relevantes que se emprendieron para mejorar al PROMIN, destacan a partir de 2005, el diseño de orientaciones para que cada entidad federativa formule un Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal (PEFEN), lo cual representa un enriquecimiento al enfoque y a los instrumentos de planeación estratégica del Programa y, principalmente, una mayor participación de las autoridades educativas estatales en la definición de políticas y estrategias estatales para fortalecer tanto a las escuelas normales públicas en lo particular, como al conjunto del sistema de educación normal.

El PEFEN es una estrategia para favorecer, por una parte, la integración y consolidación de un sistema estatal de educación normal de calidad en cada estado de la República; y por la otra, coadyuvar en el mejoramiento de los servicios educativos y de la gestión de las instituciones formadoras de maestros. Con su ejecución se pretende apoyar la transformación de las escuelas normales públicas en instituciones de educación superior, lograr su consolidación y facilitar su integración al sistema de educación superior. En este sentido, el PEFEN representa una oportunidad para reducir las brechas de calidad en la formación inicial de los maestros que existen entre entidades federativas, escuelas normales públicas de una misma entidad, y licenciaturas de una misma escuela normal; también para propiciar la rendición de cuentas sobre los resultados educativos que obtienen las escuelas normales públicas y el uso de los recursos públicos destinados al sector y a cada institución. Para ello fue necesario el diseño de herramientas para evaluar los proyectos presentados por los estados en su PEFEN, la creación de un mecanismo de evaluación, conformando comités nacionales de evaluación integrados por académicos de instituciones de educación superior.

Cabe agregar que, el PEFEN se ha constituido, a la vez, en una herramienta para reconocer y alentar el trabajo sobresaliente que realizan las Secretarías Estatales de Educación o su equivalente en los estados, para el caso del Distrito Federal, será a través de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, y las escuelas normales públicas para lograr una formación de calidad en los futuros maestros y, bajo esta perspectiva, asignar recursos de forma diferenciada en correspondencia con los resultados educativos que obtienen y a su desempeño institucional.

El PEFEN en cada entidad federativa se desagrega a través de un Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estatal de la Educación Normal (ProGEN) y de Programas de Fortalecimiento de la Escuela Normal (ProFEN). El primero proporciona orientaciones de política para el conjunto del sistema estatal de educación normal, y contribuye con la implementación de proyectos integrales a dar respuesta a problemáticas comunes de las escuelas normales. El segundo lo formula cada escuela normal con la finalidad de consolidar sus fortalezas institucionales y, mediante un proyecto integral articulado, mejorar el desarrollo de las licenciaturas, la formación profesional y el desempeño de sus maestros, así como la organización y el funcionamiento del centro educativo<sup>63</sup>.

La formulación del PEFEN se caracteriza por: ser un proceso conducido por las Secretarías Estatales de Educación de cada estado o su equivalente; abarcar dos ámbitos de planeación, el estatal y por escuela normal; ser resultado de una planeación participativa e integral; sustentarse en una sólida autoevaluación de la educación normal en la entidad, en la definición de políticas y estrategias para orientar el proceso de transformación y, centrar la reflexión y la mejora en los aspectos estratégicos que tienen mayor incidencia en la calidad de la educación normal. Para la construcción del PEFEN 2009-2010, las autoridades educativas estatales y escuelas normales públicas cuentan con una guía metodológica elaborada por la DGESPE de la SES.

En las ENPEM anualmente se realiza la planeación estratégica institucional conocida como ProFEN, a través de ella, se evalúa de manera global cada institución de acuerdo a sus aciertos y tropiezos durante el ciclo escolar considerando todos los aspectos que integran el funcionamiento de la misma.

En este apartado se han seleccionado aspectos relevantes de la misma con lo que se busca detallar a grandes rasgos la situación, funcionamiento y estrategias actualmente empleadas como resultado de las experiencias ocurridas al interior de la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl.

#### **4.2.1 Actualización del ProFEN.**

La Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl se identifica como una comunidad profesional de aprendizaje, donde todos los integrantes consideran las políticas nacionales y estatales como orientadoras del diseño de su planeación estratégica, con la participación, colegiada y colaborativa de todo el personal, teniendo como eje central la visión institucional, la cual prefigura los escenarios a los que aspira en el rubro de capacidad, competitividad académica, gestión institucional e innovación.

La participación de las autoridades estatales coordinada por el jefe de DEN Prof. Fernando Bastida Ocampo y conducida por la Comisión PEFEN (Programa Estatal para el Fortalecimiento de las Escuelas Normales). Del trabajo colaborativo de estas dos instancias y de los directivos de las escuelas normales surge la Guía PEFEN para la Evaluación del ProFEN y la guía de participación en las diferentes tareas del diseño del documento, considerando los avances detectados en el ProFEN 3.0, metas compromiso y proyecto integral.

En Colegiado general se analizan las principales fortalezas y problemas, así como las causas que las originan para proyectar las estrategias de mejora en la actualización de la planeación y diseño del Proyecto Integral, articulados con la visión y las políticas estatales e institucionales. El documento en su versión final es socializado a la comunidad profesional de aprendizaje para su análisis e identificación de compromisos y tareas colectivas.

---

<sup>63</sup> <http://dgenam.sep.gob.mx/pefen.html>

#### 4.2.2 Autoevaluación y seguimiento académico.

Valorar los logros institucionales relacionados con la capacidad, competitividad y gestión implica hacer una mirada al interior de la escuela y al exterior de la misma para identificar su situación actual y evolución en el ámbito estatal y nacional. Esto posibilita, en un primer momento, identificar las áreas de oportunidad y diseñar estrategias que tiendan a la mejora institucional<sup>64</sup>.

En el ejercicio de planeación correspondiente al ProFEN 2.0 (de 2007) de 112 puntos, la institución se ubicó en primer lugar estatal, con un puntaje de 93 (80.03%). En el ejercicio correspondiente a ProFEN 3.0 (de 2008) de 104 puntos, se obtuvo el lugar estatal 14 con un puntaje de 64 puntos (61.5%), el máximo puntaje fue de 80 (76.9%).

Es importante destacar que en este campo de la autoevaluación con valor de 40 puntos programados se obtuvieron 21 (52.5%) reflejando un análisis poco consistente, fundamentado y pertinente, y que enfatiza la necesidad de fortalecer lo que se refiere a políticas y estrategias para el alcance de la visión, objetivos estratégicos, metas compromiso, objetivo general, particulares y metas académicas, específicamente en lo que se refiere a capacidad (habilitación), competitividad (cuerpos académicos), y obviamente impacta en el cierre de brechas y con ello en la calidad del plan de estudios que se ofrece.

Respecto a la actualización de la planeación, existen fortalezas tanto en el ProFEN 2.0 como en el 3.0 sin soslayar áreas de oportunidad en el 3.0 correspondientes a la congruencia y pertinencia de las políticas para asegurar la mejora de la capacidad y competitividad académica, así como para el cierre de brechas; y 2 áreas de oportunidad referentes a la pertinencia de las estrategias para la mejora de la capacidad y la competitividad, así como para la conformación de los cuerpos académicos lo que se reconoce y se acuerda reformular y aumentar el cumplimiento de las políticas y reformular las estrategias acordes a las exigencias de solución de problemáticas acordes a las posibilidades y necesidades de la institución.

De igual forma en los Proyectos integrales de ambos documentos se conservan fortalezas del ProFEN 2.0 respecto al ProFEN 3.0, sin olvidar las áreas de oportunidad correspondientes a la congruencia entre objetivos estratégicos, objetivo general y objetivos particulares y la referente a la atención del Proyecto Integral solo a algunos problemas del ámbito académico, considerando sólo algunos del ámbito de la Gestión, lo que precisa la atención integral en ambos casos, así como incorporar elementos de impacto en la mejora.

Aún con todo lo mencionado anteriormente se reconocen avances en cuanto a los procesos de capacidad, competitividad académica y en el rubro de gestión, considerando las condiciones, el contexto y la dinámica de la EN, así como las áreas de oportunidad de la Planeación Estratégica que indican retroceso.

Existen desviaciones entre lo deseado y lo planeado por motivos diversos, pero sobre todo por la inclusión durante el desarrollo de los procesos, de Programas Estatales no sólo de educación normal sino de instancias varias que, sin descalificar su importancia, provocan su no cumplimiento sobre las propias actividades planeadas, lo que reduce los tiempos para el avance de las acciones del ProFEN y la atención del trabajo en aula ya que aún sigue predominando la importancia de lo administrativo sobre lo académico, lo que nos indica prever lo anterior para poder fortalecerlo, ya que de la fortaleza en la planeación estratégica de la EN se asegura la mejora de la calidad del servicio que ofrece la institución de manera integral y con ello la posibilidad de acreditación del PE que se ofrece impactando finalmente en la calidad de la formación de docentes.

---

<sup>64</sup> [http://www.dgespe.sep.gob.mx/promin/evaluacion/ficha\\_2009](http://www.dgespe.sep.gob.mx/promin/evaluacion/ficha_2009)

### 4.2.3 Eficacia de las políticas y estrategias<sup>65</sup>.

Habiendo realizado una revisión y análisis de las Políticas Estatales para la actualización del ProFEN y considerando las áreas de oportunidad resultantes de la evaluación nacional y su relación con las políticas institucionales y con indicadores internos, encontramos que de 9 políticas establecidas 3 referentes al enfoque de los procesos de gestión y la mejora de los procesos académicos; la infraestructura y equipamiento como medio y no como fin y la innovación como estrategia para elevar la calidad del servicio, se desarrollan con una valoración de Bien lo que equivale a un 33% y 6 en referencia al enfoque estratégico de la planeación, la integración del ProFEN, la articulación de los apartados del mismo, el cierre de brechas con esta planeación; ProFEN y Proyecto Integral como recursos orientados de las acciones y los datos de la Información Básica, con valoración de Regular con 67% lo que nos da una lectura de regular eficacia en la actualización del ProFEN y nos remite a necesidad de reformularlas.

Respecto a las políticas que orienten el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las metas compromiso; el análisis de las 6 políticas de capacidad , 6 de competitividad y 7 de gestión en total 19, con valoración de Bien se encuentran 10, lo que corresponde a un 53%, que son referentes a CA y sus funciones, funcionamiento de academias, innovación, articulación de la formación complementaria, cumplimiento de políticas, regulación de servicio educativo, apego a la normatividad, certificación ISO y buen funcionamiento de la escuela normal; y 9 políticas con valoración de Regular equivalentes a 47% en relación a CA, habilitación, evaluación del desempeño, cierre de brechas, funcionamiento de la EN, tutoría, trabajo colegiado, infraestructura y equipamiento; da cuenta de la mediana pertinencia y eficacia para el logro de las estrategias y los objetivos estratégicos, lo que requiere reformular su planteamiento que favorezca el avance hacia el cumplimiento de la visión.

De igual forma al análisis de las estrategias de un total de 21, resultan 8 con valoración de bien con 38%; 7 con valoración de regular 33% y 6 con valoración de deficiente 29%; resultan pertinentes las relacionadas con los enfoques y criterios del Plan de Estudios, la certificación ISO, el trabajo colegiado, la capacitación y actualización docente, respeto a la normatividad, vinculación con Educación Básica y la integración y enfoque del trabajo de todas las funciones a la mejora de los resultados de la evaluación interna y externa; con regulares resultados, las funciones de docencia, investigación y difusión, tutoría, seguimiento y evaluación, mejora de los servicios de apoyo y rendición de cuentas; y con deficiente las referentes a habilitación, CA, intercambios y estancias académicas.

Con este escenario, la eficacia de las políticas y las estrategias oscila entre bien y regular lo cual resulta favorable para la institución. Sin embargo, como desfavorable se encuentra lo relacionado a las 6 estrategias que en conjunto marcan la necesidad de mejorar, reformulando e incluyendo elementos de impacto que impulsen la mejora de los procesos de capacidad, competitividad académica y de gestión que permitan a la EN recuperar los primeros lugares nacionales y estatales fortaleciendo sus competencias profesionales con perfiles de IES.

### 4.2.4 Aprovechamiento de las fortalezas para atender los problemas.<sup>66</sup>

La EN no sólo mejoró en los resultados de los Exámenes Departamentales, sino que logró un promedio general de aprobación de 6.1 en el primer semestre de este ciclo escolar de 1º a 6º semestre en relación a resultados insuficientes en los dos semestres anteriores; La decisión de las acciones de capacitación y actualización docente de los ProFEN 1.0 (de 2006) y ProFEN 2.0 del programa mencionado y cumplida al 100% con la participación de 30 docentes de los 36 que integran la planta académica y respecto al 3.0 con 24 docentes incorporados al programa estatal de capacitación y actualización, es lo que permite el favorable desarrollo de las actividades de la

---

<sup>65</sup> Ob. Cit. "Proyecto integral, PROFEN". p.p. 41

<sup>66</sup> Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl. "Análisis de Problemáticas de la Escuela Normal" / Subdirección Académica. p.p. 11

EN correspondientes al 3.0, ya que además de sensibilizado el personal, en estos momentos 4 de ellos están en proceso de obtención del título de Grado de Maestría y una docente de Grado de Doctor que se reincorpora a la institución; es importante mencionar que 3 docentes más están en proceso de estudios del grado de maestría, todos ellos por compromiso profesional.

Para este ciclo escolar la EN fortaleció la atención académica , a las 40 estudiantes del 4º grado en existencia, de 7º y 8º semestres con la selección de 6 docentes responsables y comprometidos como asesores que les acompañan en el proceso formativo, de igual forma se restableció la comunicación con padres de familia para acordar compromisos y asegurar la mejora de formación de las alumnas, esta estrategia en general es de 1º a 4º grado con resultados favorables mas representa una ardua tarea, considerando las actitudes previas y los resultados de las alumnas de 4º grado respecto al examen general de conocimientos y el 39 lugar obtenido en el ciclo escolar 2007-2008; con evidencias de mejora de desempeño, resultados académicos internos e identidad profesional y ética.

La fortaleza referente al trabajo colegiado, colaborativo y profesional es importante y de participación comprometida, pero lo descrito en la evaluación del ProFEN respecto a tiempos, actividades simultáneas de fin de semestre y requerimientos de información necesaria para la planeación PEFEN e importante para la propia planeación distrajeron e interfirieron en la mejora de los resultados en la evaluación y planeación institucional con un descenso del primero al 14 lugar estatal, lo que fue tomado en cuenta para esta planeación.

La iniciativa de experimentar como cuerpo colegiado como antecedente de cuerpo académico en formación, proporcionó elementos y fundamentos para integrar cuatro cuerpos colegiados como antecedente, uno por grado; con cuatro proyectos de investigación y uno en proceso respectivamente, en los cuatro primeros liderados por un personal de tiempo completo con grado de maestría, un pasante y dos en proceso de formación.

Referente a la tutoría, se observa la reorientación y fortalecimiento de la formación de tutores con acciones de capacitación y actualización interna y externa, ProFEN 1.0 y 2.0, ProGEN 1.0 y 2.0, además de la atención específicamente a las alumnas con debilidades en su proceso de formación quienes reciben atención.

Con la construcción de 4 aulas de trabajo académico y una anexa a la biblioteca como aula de estudio, habilitación del centro de cómputo y su equipamiento se han fortalecido las actividades académicas ya que aun cuando a los 5 espacios les faltan pisos de loseta, barandales, escaleras y la instalación definitiva de suministro eléctrico, han sido ocupados y todos los grupos cuentan con aula, todos hacen uso del centro de cómputo y de los equipos para el taller que cursan, dos alumnas por computadora, así como de los acervos de la biblioteca, también fue equipada con mesas y sillas, de recursos ProFEN y ProGEN. El impacto se observó en el 1er semestre con la mejora de los resultados de los Exámenes Departamentales en los cuales se elevó el promedio general aprobatorio en relación a los 2 semestres anteriores que fue insuficiente.

#### **4.2.5 Información básica de la Escuela Normal.<sup>67</sup>**

La Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl cuenta con tres directivas con grado de Licenciatura en Pedagogía, la Subdirectora Académica es pasante de la maestría en Docencia.

La reducida planta docente se ha mantenido en los tres ciclos escolares de 35 docentes en 2006, aumentó a 38 en 2007 con el mismo número. En 2006 solo se ofertó el servicio de Licenciatura en Educación Preescolar, y a partir de 2007 se incrementó a 2 servicios porque inició el servicio de Posgrado con un grupo de Maestría en Educación Preescolar por lo que el número de grupos también se incrementó de 7 en 2006, 8 en 2007 y 9 en 2008.

---

<sup>67</sup> Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl. *“Indicadores Básicos de la EN” / Subdirección Administrativa.* 2009.

Respecto a la matrícula se observa un ligero incremento el cual tiene que ver el grupo de maestría ya que la matrícula de Licenciatura está regulada con respecto a la demanda de Educación Básica, con 147 alumnos en 2006, 149 en 2007 y 157 en 2008. La infraestructura y equipamiento de la Escuela Normal se ha visto favorecida gracias a los recursos obtenidos por PROMIN lo que puede constatarse con la construcción de 4 aulas y un edificio anexo de biblioteca, ProFEN 2.0 con mobiliario de biblioteca y oficina, artículos electrónicos y de fotografía, equipo de cómputo, papelería, artículos de oficina.

Con ProGEN 1.0 se llevó a cabo la rehabilitación del centro de cómputo y la fase inicial de la red de conectividad de la institución. En lo que respecta a equipamiento, la escuela cuenta con 3 aulas que han sido dotadas con equipo: Pizarrón electrónico, cañón, PC y equipo multimedia.

Por lo anterior podemos decir que nuestra institución se ha visto favorecida en lo respectivo a infraestructura física, equipamiento y acervos, lo que se reitera favorable pero falta habilitar la construcción, ya que quedó inconclusa, adecuar espacios, construcción de anexos faltantes, concluir equipamiento y adquirir mobiliario para los espacios de los académicos.

#### **4.2.6 Metas compromiso del ProFEN.**

Las metas compromiso del ProFEN 1.0, 2.0 y 3.0 se cumplieron en un 98%<sup>68</sup>, debido en gran medida al compromiso que la comunidad profesional de aprendizaje tiene con la institución para elevar la calidad de la educación.

En lo correspondiente a *capacidad académica* se cumplió en un 107% rebasando el porcentaje programado en virtud de que en el 2006 se obtuvo el 123%; en 2007 el 104% y en 2008 el 95.3%, de las seis metas que componen este rubro (18 en total de los tres ciclos escolares) encontramos un área de oportunidad, durante el ciclo escolar 2008, en el apartado del perfil académico deseable con un 42.1% (maestría y doctorado). Asimismo, durante los tres ciclos escolares, se favoreció el cumplimiento al 100% de 5 metas, 7 fueron rebasadas y 6 de ellas se realizaron parcialmente; la principal fortaleza la encontramos en la meta referente a la aplicación de planes y programas con un 156% global.

En el rubro de *competitividad académica*, integrado por doce metas (36 en total de los tres ciclos escolares), obtuvimos en 2006 un 99% de cumplimiento, 94% en 2007 y 99% en 2008, lo que nos da un resultado aceptable del 97.3% global; durante los ciclos escolares 2006 a 2007 la principal área de oportunidad se ubicó en la "aplicación de encuestas para conocer el grado de satisfacción sobre la formación recibida en la EN" con un 27.5%, la cual fue rebasada en 2008 en un 118% de cumplimiento, asimismo, se localiza una segunda área de oportunidad durante el ciclo escolar 2008 en lo correspondiente a "obtención de resultados satisfactorios en el EGC" con un 51.3 %; por otra parte, las principales fortalezas se encuentran en "docentes que participarán en el seguimiento de las actividades de acercamiento a la práctica docente" (107.3%) y docentes que evaluarán el aprendizaje de los estudiantes mediante criterios, procedimientos e instrumentos comunes" (142%); en este rubro, obtuvimos un resultado general, durante los tres ciclos escolares de 21 metas cumplidas en un 100%, 8 fueron rebasadas y 7 se efectuaron parcialmente.

En cuanto al rubro correspondiente a *gestión*, integrado por 3 metas en 2006, 4 en 2007 y 6 en 2008 (13 en total) se cumplieron en un 97.43%, 12 de ellas al 100% y sólo una no se efectuó hasta el presente ciclo escolar (certificación de control escolar)<sup>69</sup>.

---

<sup>68</sup> [http://www.dgespe.sep.gob.mx/promin/evaluacion/ficha\\_2009](http://www.dgespe.sep.gob.mx/promin/evaluacion/ficha_2009)

<sup>69</sup> Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl. "Seguimiento y evaluación" / Subdirección Académica. p.p. 33

#### 4.2.7 Planeación e innovación educativa<sup>70</sup>.

Partiendo de que la innovación no consiste en grandes transformaciones sino en cambios pequeños y graduales que tiendan al cambio con mejora, en el año 2005 se avanza en la planeación estratégica implementada a lo largo de los ciclos escolares anteriores a 2005, con el PDI y sus proyectos integrales, la cual impactó y nos facilitó la incorporación como instituciones formadoras de docentes al sistema de educación superior y a fortalecer las competencias en este rubro, posibilitó identificar los problemas centrales, capitalizar nuestras fortalezas y centrar los esfuerzos en la solución de los problemas y con ello la mejora continua. En el ProFEN 1.0, se obtuvo el lugar 12 a nivel estatal, con un puntaje de 93 de 150; en el 2.0, con un puntaje de 93 de 112, avanzando al primer lugar a nivel estatal y; con un puntaje de 64 de 80, en el 3.0, retrocediendo al lugar 14 a nivel estatal.

La siguiente innovación se ubica en el rubro de gestión, la cual inició desde el trazado del Programa de Transformación de Escuelas Normales con su línea de mejora de la gestión institucional para lo cual, los directivos asistieron a la capacitación del ámbito estatal, incluso el subdirector académico asistió al taller nacional sobre gestión y fue conductor estatal del mismo, la importancia radica en que cada uno, se reprodujo en la institución impactando y permitiendo identificar a la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl como una comunidad profesional de aprendizaje donde no existen los aprendizajes de manera permanente, sino en constante evolución y se reconoce el liderazgo académico por parte de cada uno de sus integrantes como elemento detonante de la vida académica institucional.

A partir de dichos aprendizajes, la institución se reorganiza ubicando en el área de acercamiento a la práctica a los docentes con más experiencia y como asesores académicos del grado para posteriormente ser asesores de 7° y 8° semestres, los docentes horas clase se ubican por 2 ó 3 años en la misma asignatura para impartir otra y así sucesivamente hasta lograr una planta especialista en el nivel preescolar, la cual conozca y maneje la mayor parte de las asignaturas del plan de estudios correspondiente, esta pretensión ha sido compleja de lograr porque la movilidad de personal origina la necesidad de realizar contrataciones, quienes toma más de un año identificar las necesidades y acuerdos institucionales para aplicarlos. Así mismo, cuando el personal de permiso se reincorpora también le lleva tiempo retomar los avances institucionales llevados a cabo; sin embargo, estamos convencidos que es la línea de trabajo que nos permitirá consolidarnos como IES de calidad.

El proceso de gestión y las prioridades derivadas de las propuestas de la Secretaría de Educación Pública para la planeación estratégica anual han impactado en la implementación del servicio de tutoría en la Escuela Normal, a partir del PEFEN 1.0, con 17 tutores se atendieron a 68 de 76 alumnas programadas, en el ciclo 2007-2008, 92 de 83 fueron atendidas con 24 tutores, y en el primer semestre del presente ciclo con 19 tutores, se atienden a 62 de 100 alumnas programadas. Al servicio aún le falta consolidarse debido a la reducida planta de académicos con la que contamos y a pesar de tener pocas alumnas los docentes realizan múltiples tareas que han dificultado el éxito esperado como Escuela Normal.

Otro punto innovador, señalado desde PEFEN 1.0 y que ha permanecido en el 2.0 y 3.0 fue el desarrollo profesional de los maestros de la Escuela Normal, en la idea de que la competencia profesional es base para identificar, analizar y resolver los problemas educativos que se presentan en la vida institucional. La actualización, la especialización, la capacitación y la habilitación de los docentes se considera clave para la mejora de las prácticas de enseñanza apegadas al plan y enfoque de los programas de estudio y de los perfiles de egreso del nuevo docente que la sociedad demanda. Primero se menciona que el 37% (13) de la planta docente cuenta con estudios de pedagogía o educación, el 28.5% (10) en psicología, el 5.7% (2) con especialidad en el nivel preescolar, el 28.5% (10) docentes en otras áreas, pero sus años de servicio permiten considerarlos especialistas en el nivel y se encuentran ubicados en su área de formación (médico escolar, música, cómputo, etc.). En este sentido, las planeaciones anuales han permitido que los

---

<sup>70</sup> Ob. Cit. "Seguimiento y evaluación" p.p. 42

académicos de la escuela asistan a procesos de actualización y capacitación; en el año 2005 sólo el 5.7% (2) asistieron, pero en 2006 asistieron el 86.1% (31); en el 2007 asistió el 94.2% (33) y el 2008, primer semestre el 68.5% (24), convocados vía Departamento de Educación Normal, lo cual nos permite afirmar que ha impactado favorablemente y permite dar cuenta de los resultados que en competitividad se han obtenido, a pesar de que la brecha en habilitación para la obtención del grado preferente no ha disminuido de manera sustancial pues, ha oscilado de 2005, de 1 con maestría, a 2 en 2006 y 3 en 2007 y 2008.

Respecto al trabajo de colegio, se puede afirmar que existe avance significativo en el aprendizaje de y con el grupo, se han integrado en el presente ciclo escolar 4 cuerpos colegiados como antecedente de Cuerpos Académicos en Formación, debido a que los docentes no cuentan con habilitación para integrar formalmente los Cuerpos Académicos, los docentes de cada grado han elaborado su respectivo proyecto de trabajo e incorporado la investigación como una de sus tareas fundamentales, aunada a la docencia (todos los docentes, ya sean Personal Tiempo Completo(PTC) u Horas Clase (HC) desarrollan 1 ó 2 asignaturas frente a grupo y están incorporados a un proyecto de investigación), los responsables del proyecto investigativo (PTC) son los presidentes de colegio, (1 con maestría, 1 en proceso de titulación del nivel maestría y 2 en proceso de formación en maestría) y los HC desarrollan tareas inherentes a la misma. Esperamos a fin del ciclo escolar valorar los resultados obtenidos.

Las líneas de indagación donde se ubican las investigaciones son: para 1° grado, Los alumnos de la Escuela Normal “Quiénes son y cómo ingresan”, en 2° grado, la línea es Desarrollo de propuestas de innovación didáctica “Las estrategias de enseñanza para consolidar las competencias de las docentes en formación”; en 3° año, la línea es Los alumnos de la EN, “Formación de competencias para el trabajo en preescolar” y en 4°, Los alumnos de la Escuela Normal “Las competencias con las que egresan”.

Otra innovación relevante cuyo impacto se concretó en el primer semestre del actual ciclo escolar es la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, con la certificación bajo la norma ISO 9001-2000 en el proceso de Control Escolar que regula 6 procesos: Elaboración de título profesional, Expedición de certificado de terminación de estudios, Elaboración del acta de examen profesional, Expedición de boleta semestral, Expedición de constancia de inscripción y Expedición de credenciales. Próximo se participará en la certificación de Recursos Humanos, Recursos Financieros, Recursos materiales y servicio generales.

#### **4.2.8 Fortalecimiento de la capacidad y competitividad académicas.**

Desde el Plan de Desarrollo Institucional como antecedente, se logró proyectar un nuevo estilo de gestión, derivando en procesos de aprendizaje diversos que han permitido el avance gradual hacia una comunidad profesional de aprendizaje, elemento central de la visión institucional. Se cumplieron entre el 60 y 70% las metas estratégicas y proyectos respectivos. Las estrategias y proyectos han sido eficaces para el cumplimiento del Proyecto Integral, falta dar seguimiento y evaluación del grado real de lo planeado.

En la valoración de avances, logros e impacto de los resultados se registra que la planeación ha sido factor fundamental que ha orientado el trabajo académico institucional al compartir propósitos y metas comunes, participación en la toma de decisiones y trabajo colaborativo; la reproducción de los diversos talleres estatales al interior de la institución permitieron comprender las orientaciones del nuevo proceso de gestión, sensibilizar para la elaboración de la planeación institucional de manera gradual, y participar en la toma de acuerdos; factor nodal es el trabajo colegiado adecuando la organización con tiempos semanales para este fin, valorado por la comunidad normalista como un espacio de aprendizaje con otros y de otros. Ha requerido reorientaciones producto de la reflexión de los integrantes, para centrarse en los avances y problemáticas de la formación inicial, de intercambio de experiencias, diálogo y respeto; ha posibilitado el autorreconocimiento de los docentes como gestores de cambio bajo una mirada autocrítica y propositiva.

Incide la innovación de la estructura organizacional, mejora de la infraestructura y equipamiento, así como la vinculación e intercambio con instituciones de educación básica y superior con impacto positivo en las prácticas de enseñanza y resultados de aprendizaje en relación al perfil de egreso.

Los obstáculos y dificultades son: las actividades extraordinarias no planeadas y realizadas; los niveles heterogéneos de compromiso y responsabilidad de los involucrados, lograr la integración del personal temporal con pocas horas y asumir al 100% la responsabilidad de las acciones planeadas; la radicación tardía de los recursos del Programa de Mejoramiento Institucional y los cortos tiempos para su ejercicio generaron que éstos se asignaran a la compra de insumos no programados, no por ello menos importantes, falta consolidar el seguimiento y evaluación de las acciones planeadas; la saturación de actividades y el poco personal ha impedido la realización al 100% de las acciones, son evidencias: proyectos, evaluaciones, informes, agendas, acuerdos, registros de asistencia, archivos videográficos y fotográficos así como los resultados de la evaluación interna y externa que dan cuenta de los avances.

#### **4.2.9 Evaluación institucional.**

Las estrategias implementadas a nivel institucional son derivadas del trabajo colaborativo, de las academias de grado y de acercamiento a la práctica, donde se discuten los enfoques, propósitos, contenidos, estrategias de evaluación y propuestas de trabajo articulado, se reflexiona sobre la transversalidad de las asignaturas del plan y programas de estudio, lo que permite identificar fortalezas y debilidades que se tienen por parte del profesorado y alumnos, a fin de formar docentes con el perfil de egreso deseado. Se realizan observaciones de las prácticas de enseñanza de las docentes, para detectar debilidades y compartir estrategias de mejora; lo que permite en colegiado identificar los avances y la aplicación adecuada del plan de estudios y los programas de cada asignatura, en algunos casos falta compartir o retroalimentar los resultados de las observaciones a las prácticas de enseñanza.

Otra estrategia, consiste en la implementación de un curso propedéutico al inicio del ciclo para alumnos de 1º a 6º semestres donde se plantea una visión general del trabajo institucional, el encuadre de las asignaturas, considerando los enfoques y las competencias en apego al perfil de egreso de la licenciatura en educación preescolar. De manera metódica y sistemática los docentes en formación deben recuperar la bibliografía básica y complementaria para conformar su antología, lo que facilita la apropiación e identificación con el plan de estudios. La calidad de la formación académica de las alumnas, se refleja en el buen desempeño en los espacios de práctica, en sus producciones escritas y disertaciones que tienen en foros, encuentros, talleres generales de actualización y otros.

A nivel regional nuestras estudiantes son aceptadas y reconocidas en los jardines de niños por su compromiso, responsabilidad y profesionalismo. La satisfacción de las estudiantes con la formación recibida se identifica en el reconocimiento que tienen con la mayoría de sus docentes en la valoración de las estrategias de acompañamiento ejercidas y el desempeño eficiente en el campo laboral.

La evaluación institucional se sustenta en los criterios y mecanismos internos y externos utilizados para evaluar el aprendizaje de los estudiantes, se realizan en estricto apego al acuerdo 261 en correspondencia con el perfil de egreso de plan de estudios. Uno de los principales mecanismos se encuentra señalado en la planeación docente de manera sistemática, continua e integral que facilita la retroalimentación y mejora del proceso de enseñanza y resultados de aprendizaje.

Los estudiantes son evaluados en los contextos de las actividades del trabajo en aula a partir de la participación, lectura, producciones escritas discusiones y análisis entre otros. Por otro lado, las actividades de prácticas del trabajo directo con los niños donde se ponen de manifiesto las habilidades que corresponden a las competencias didácticas. Los promedios de evaluación interna y externa son correspondientes entre sí y permiten valorar el impacto en el proceso de formación de las alumnas en relación con su desempeño en las prácticas.

El nivel de competencia logrado en el 93% de nuestras alumnas se ubica en la valoración de suficiente, satisfactorio y sobresaliente según los resultados de la evaluación externa SEP-CENEVAL 2007<sup>71</sup>. Con el propósito de valorar el grado de satisfacción de las escuelas de educación básica respecto a la formación de los egresados, particularmente sobre el desempeño en la práctica, la institución ha elaborado un programa de seguimiento, de lo cual se tiene la ubicación de las alumnas egresadas y los instrumentos de investigación, así como la información del ciclo escolar pasado y debido a la multiplicidad de tareas del área de exámenes profesionales y al cambio de docente responsable no se ha realizado en el presente, sin embargo existe el seguimiento del contacto con docentes de la escuela normal a través de la solicitud de las escuelas de educación básica para impartir asesorías académicas, que ha permitido tener el panorama del desempeño actual de las egresadas de nuestra región.

Los resultados obtenidos en el examen general de conocimientos aplicados por SEP-CENEVAL reflejan que en el aspecto de formación básica los resultados fueron de un promedio de 62.98%, mientras que en la formación teórico-práctica fue 58.84% en el nivel de competencia. Se examinaron 41 alumnas de las cuales 3 obtuvieron el nivel competencia insuficiente, lo que equivale al 7.3% y del suficiente al sobresaliente se alcanzó el 92.7% lo que equivale a 38 alumnas, lo que refleja el logro de los rasgos del perfil de egreso, cabe señalar que en el promedio global se encuentra una alumna con 74.0% de nivel de eficiencia, apenas abajo del primer lugar nacional. Sin embargo, en el campo del perfil de identidad profesional y ética obtuvimos el menor promedio, lo cual refleja una debilidad institucional. Los resultados obtenidos por los estudiantes reflejan el nivel de desarrollo en el logro de los rasgos del perfil de egreso, en la tasa de aprobación de la matrícula de la generación 01-05 de 22 alumnos, egresan de 19, con una titulación de 19 y un promedio de aprovechamiento de 8.33, de la generación 02-06 de 43 alumnos, egresan de 32, con una titulación de 32 y un promedio de aprovechamiento de 7.76; el promedio general de egresadas con plan de estudios 1999 es de 8.19 (4 generaciones), y la tasa de titulación de un 99%, lo que se refleja en un tercer y segundo lugar en el examen nacional de conocimientos en la licenciatura en educación preescolar, exámenes profesionales de mayor calidad, desempeño docente de egresados diferente en calidad a egresados de generaciones anteriores.

Con respecto al nivel de reprobación de las alumnas, se observa que es gradual ya que cada vez se incide menos en este aspecto, durante el último semestre reprobaron 21 alumnas que representa el 15.2% de la matrícula, presentando 31 exámenes extraordinarios de los que se aprobaron 22 y sólo queda un rezago del 29% en 7 alumnas, lo que señala el nivel de recuperación académico o que los factores de reprobación se deben a razones ajenas a lo académico<sup>72</sup>.

El índice de eficiencia terminal de las cuatro generaciones egresadas con el plan de estudios 1999, nos indica una matrícula inicial de 125 alumnos, con una egresión de 101, (80.8%); el nivel de eficiencia terminal es de 65.12 y aprovechamiento de estas cuatro generaciones es de 8.19, lo que da cuenta de un nivel académico de buena calidad en las cuatro generaciones egresadas reflejándose en la mejora constante de sus prácticas de enseñanza y en un liderazgo académico dentro de sus instituciones.

En comparación con otras normales, sea el caso de la Escuela Normal de Tecámac de 79 alumnos inscritos, 76 egresaron y se titularon, y en la Escuela Normal No. 3 de Toluca de 229 alumnas inscritas, egresaron y titularon el 98.2%. Mientras que en otras escuelas de educación superior como la UPN, en su plan de estudios 1985 tuvieron una inscripción de 3060, de los cuales se titularon 727 y se mantienen como pasantes 416 con una deserción del 61.20% y en el caso de la UNAM, durante el periodo de 1990 a 2004 el total de egresados fue del 97% lo que representan 337226 alumnos, el 75% lo representa el egreso femenino.

El factor principal que determina esta diferencia es que el plan de estudios de las escuelas normales determina que las docentes en formación egresen con posibilidades de titulación inmediata y la estrategia para lograrlo está determinada por cada institución siempre que se

---

<sup>71</sup> <http://www.ceneval.edu.mx/ceneval-web/content.do?page=3675>

<sup>72</sup> Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl. "Registro de Escolaridad" / Control Escolar.

mantengan los lineamientos que el plan de estudios propone. El alto nivel de tasas de titulación obedece en estricto apego los lineamientos y orientaciones de séptimo y octavo semestres de la licenciatura en educación preescolar, ya que en cumplimiento a ello solo se tiene una alumna que no ha presentado su examen (1%).

Otro factor que influye son asesores altamente comprometidos en el proceso de la elaboración del documento recepcional<sup>73</sup>, mismos que analizan la práctica docente, exponen los avances y se retroalimentan con las alumnas. Existe el acompañamiento de las educadoras-tutoras y de docentes lectores que brindan las recomendaciones para la mejora del documento, habría que mantener estos factores y solo es necesario agregar el apoyo de asesores especializados según la temática del documento, en cuanto se logre la asignación de mayor personal académico a la institución.

Se inicia el proceso con la autoevaluación institucional que permite reconocer debilidades, fortalezas y áreas de oportunidad para la mejora en todas y cada una de las acciones académicas y de gestión donde participa la comunidad profesional de aprendizaje. Se opera el proyecto de seguimiento y evaluación no con la eficiencia requerida, para la EN es un área de oportunidad, en la aplicación y desarrollo de ProFEN, valorando los avances, el cumplimiento de los propósitos y a su vez reforzando y retroalimentando las acciones que así lo requieren.

Uno de los obstáculos es la falta de sistematización de la información, recopilación de evidencias y reconocimiento del impacto de manera inmediata. La cultura de rendición de cuentas empieza a formar parte de la dinámica institucional en un 21.5 %, la atención a problemáticas y necesidades académicas y de gestión ha coadyuvado a la mejora de los procesos y de los resultados de aprendizaje.

Las estrategias de difusión y análisis de los resultados académicos y de gestión que se han implementado ha consistido en socializar a los alumnos sobre los procesos de planeación, resultados y gestión durante varios momentos, antes de la planeación con sus opiniones y sugerencias, al inicio de los semestres durante la semana propedéutica y durante el semestre a partir del análisis con asesores.

Con padres de familia y docentes de educación básica se informan los avances de la escuela normal a través de las reuniones convocadas para ello. En cuanto a la relación con otras normales se establecen intercambios de análisis sobre organización y resultados de aprendizaje, aprovechándose las experiencias para valorar nuestros alcances.

En cuanto a los impactos relevantes de la planeación y actualización anual en capacidad, competitividad e innovación, en la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl se destaca la necesidad constante de actualización y vinculación con escuelas de educación superior con fines de capacitación y actualización, se trabajó con DIE-CINVESTAV, ANUIES, UTN y CENIF S.A. con temáticas como: Tutoría en educación superior, Liderazgo académico, el uso del portafolios, la evaluación, uso y manejo de redes, manejo de paquetería básica de cómputo; todas éstas enfocadas a la mejora de la capacidad y competitividad docente.

Se identifica que los cursos proporcionados a nivel institucional y estatal son los adecuados para resolver los problemas planteados junto con estrategias y políticas de ProFEN y ProGEN, sin embargo la movilidad laboral evita la concreción de los procesos de habilitación, truncando así el avance de proyectos en la actualización de la planeación, reiniciando con cada nueva planeación la búsqueda de la mejora en capacidad, competitividad e innovación.

---

<sup>73</sup> [http://normalista.ilce.edu.mx/normalista/normat\\_academica/2presen\\_recep.htm](http://normalista.ilce.edu.mx/normalista/normat_academica/2presen_recep.htm)

#### **4.2.10 Programas de innovación educativa competitividad académica.**

En lo referente a los programas de innovación educativa a nivel institucional en cada uno de los grados de 1° a 4° se llegaron a varios acuerdos en academias; primero, establecer un diagnóstico en donde se contemplan las fortalezas y debilidades de cada uno de los estudiantes en base a los perfiles de egreso, realimentándolo con datos de los siguientes semestres, llevando así una continuidad, permitiendo con ello ver los avances y detectando necesidades de atención. El seguimiento académico de la formación integral de nuestros estudiantes será del conocimiento de todos los profesores sin excepción, para proporcionar la tutoría con conocimiento de causa.

Otra acción consistió en identificar las competencias de las asignaturas que componen el mapa curricular de la Licenciatura en Educación Preescolar, consensando sobre cuáles son las genéricas, transversales y disciplinares, para retomarlas en la planeación y evaluación por competencias.

Para fortalecer la capacidad académica de los docentes se dio un curso sobre “La evaluación por competencias”, en donde se recuperan los contenidos de varias lecturas, las cuales se retoman en los colegios como actividad de auto capacitación de los integrantes. Una tarea más que se realiza en colegiado de grado es a partir de grabaciones de sesiones de prácticas de los docentes en formación, se lleva a cabo un análisis detectando fortalezas y debilidades para buscar en grupo áreas de oportunidad, pero sobre todo se establecen criterios comunes de evaluación entre docentes de grado, en base a las competencias didácticas observadas, es decir, se está capacitando a los docentes en la habilidad de observación para con ello lograr la mejora en la intervención docente tanto de los alumnos como de los académicos.

Al tener un mapa de competencias se ha buscado por colegio la mejor manera de evaluarlas por lo que se están implementando en cada uno de los grados el uso del portafolios y rúbricas. Se tienen construidas rúbricas de intervención, diario escolar, estudios de caso, participación y reportes y su utilización por todos los docentes de acuerdo al grado.

En lo referente al portafolio se están estableciendo criterios comunes, todo con miras a que los docentes en formación mejoren su desempeño académico al tener claro las competencias necesarias para el logro de su perfil de egreso. También se ofrece tutoría a la mayoría de las alumnas, y el acompañamiento en jornada de prácticas para retroalimentar su intervención. Las reuniones con padres de familia han contribuido a su participación en la formación de sus hijas, sobre todo apoyándose en el logro de las competencias de identidad profesional y ética, con avances en la mejora de la actitud y ética de las alumnas en la institución y escuelas de prácticas.

El impacto mayor se observa en los resultados de aprendizaje monitoreados a través de los resultados de exámenes departamentales donde se han incrementado los promedios y la mejora en la intervención dentro de las escuelas de práctica, así como la gestión de aprendizajes de manera autónoma.

Las contribuciones del personal administrativo para brindar un servicio de calidad en la formación de docentes de educación básica, se observan al brindar atención amable y eficaz a quien solicita servicio de manera, que se cumple en tiempo y forma con los requerimientos administrativos que demandan las instancias superiores, dando buen uso de los recursos consumibles de la institución. Cumpliendo los objetivos de calidad, atendiendo a las necesidades de los clientes, respetando los tiempos laborales y cumpliendo con la normatividad de recursos financieros.

Las contribuciones del personal académico para brindar un servicio de calidad en la formación de docentes de educación básica, se perciben con las alternativas académicas como parte del trabajo que se desarrolla en los cuerpos colegiados, con atención individual y colectiva a las docentes en formación, planeando las sesiones de intervención en relación con la práctica, liderando el trabajo en aula con registros de observación de la práctica a estudiantes y por parte de los asesores, de los profesores de la EN con análisis y reflexión compartida, estableciendo vínculos con directivos, tutores, asesores y padres de familia para analizar las fortalezas y debilidades en la formación de los alumnos vinculando las instituciones de educación básica con la escuela normal proporcionando el servicio de conferencias, charlas y debates a las tutoras realizando cursos,

talleres, diplomados y conferencias que apoyen la actualización y capacitación de docentes de educación preescolar, al desarrollar cada una de las actividades contemplando la misión y metas académicas consideradas en el ProFEN.

#### **4.2.11 Análisis de la capacidad académica.**

La evolución de la planta académica de la EN, incluyendo a las 3 directivas, sufrió una ligera modificación al cambiar de 35 docentes en 2006 a 36 en 2007, quedando de nueva cuenta en 35 docentes para el 2008, el perfil profesional del personal es diverso, con nivel bachillerato 6 docentes en 2006 (17%), en 2007 y 2008, 5 docentes (14%). Respecto al grado de licenciatura en 2006 se integra con 27 docentes (77%); en 2007, 28 docentes (77%) y en 2008, 27 docentes (77%); en referencia al grado de Maestría en 2006 la EN contó con 2 académicos (6%); en 2007, 3 docentes (8%) y en 2008 con 3 docentes que representan el 6% de avance; respecto al grado de Doctor en los tres años la Escuela Normal no tiene registros.

El avance que se proyecta es la disminución de un docente con bachillerato en 2008 y la disminución de un docente con licenciatura el mismo año, así como el aumento y disminución simultáneos de uno con maestría, debido a la movilidad temporal del personal por diversas causas.

Comparado con otras EN podemos identificar que la evolución de la planta académica con nivel de bachillerato ha sido poca con respecto a la EN de Atizapán y Tecámac que tuvieron una reducción de 4 y 3 docentes respectivamente en el mismo periodo de tiempo (2006-2008), no así de la EN de Ecatepec que mantuvo el mismo número de docentes con el nivel, sin embargo, con respecto al grado de Licenciatura esta institución fue la que mayor avance presentó evolucionando de 9 maestros con este nivel a maestría, por uno que evolucionó nuestra institución, y puede observarse que 54 de sus docentes cuentan con el perfil deseable para laborar en el nivel, ya que cuenta con 15 con el grado de maestría y uno con el grado de doctor lo cual es muy favorable para la conformación y desarrollo de CA en relación a los 3 de nuestro plantel, es importante hacer notar que la Licenciatura en Educación Preescolar no es la única ofrecida por esa institución desde su fundación.

De manera favorable para Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl puede verse que se mantuvo el número de académicos con el grado de maestría en 2008; actualmente 4 docentes están en proceso de titulación de maestría, lo que marcará evolución para los próximos ciclos escolares de 3 a 7 docentes y una académica con el grado de doctor que se reincorpora, lo que significará la disminución de un docente con grado de maestro y el avance a un doctor; por lo tanto, se puede concluir que la evolución de la planta académica hasta el 2008 es favorable pero no suficiente para la conformación de Cuerpos Académicos, ya que 30 docentes (86%) cuentan con el perfil profesional necesario pero no el deseable como formadores de docentes en relación al grado de Licenciatura y Maestría.

En encuesta realizada a la planta académica, se mencionan los diferentes motivos por los que no se ha continuado la habilitación profesional y los resultados están inclinados hacia la falta de tiempo y economía, ante esta situación, la institución ha utilizado recursos para ofrecer capacitación a los docentes dentro de la EN y abatir poco a poco esta debilidad. Del total de 30 docentes frente a grupo, solamente 12 son PTC (40%) y de éstos sólo 2 tienen el grado de Maestría (9%) y 2 están en proceso de titulación (9%); en este momento el Personal Tiempo Completo realiza funciones de docencia, asesoría, tutoría, líder y/o integrante de cuerpo colegiado Jefes o auxiliares de Departamento, pero de los 12 Personal Tiempo Completo (PTC), solo 1 (4.5%) realiza actividades de investigación y difusión, lo que significa la necesidad de fortalecer las condiciones que permitan la formación y el desarrollo de Cuerpos académicos, así como el avance en el cierre de brechas.

Comparándonos con otras Escuelas Normales identificamos que para el 2008, la Normal de Capulhuac cuenta con 17 PTC, sólo 7 cuentan con posgrado para ser miembros de CA, seguida de Ecatepec con 16 (9 de los cuales cuentan con grado de maestría y 1 con doctorado) y por nuestra

institución con 12 PTC solo 2 cuentan con maestría, la institución que menor PTC tiene es la Normal de Tecámac con 2 PTC para el 2008.

Como conclusión se puede inferir que las plantas docentes de las 4 escuelas en relación a la Normal No. 3 de Nezahualcóyotl han evolucionado favorablemente, ya que ninguna registra retrocesos refiriéndose a su número de personal.

Respecto al perfil profesional, esta institución cuenta actualmente con 13 académicos con formación de Pedagogía que incluye a las 3 directivas; 10 con formación de Psicólogos, y 2 con Licenciatura en Educación Preescolar siendo un total de 25, y 10 con perfiles fuera de estos campos pero acorde con la función que desempeñan. Los años de experiencia en este nivel con el PE de Educación Preescolar, ha sido importante.

Nuestra EN ha impulsado en los últimos ciclos escolares la capacitación y actualización del personal académico, consolidando las competencias profesionales de los docentes, impactando con esto en los resultados de aprendizaje logrando mantenerse en los 10 mejores lugares del examen general de conocimientos con excepción del aplicado en 2008 que presentó un descenso significativo; el perfil de egreso se ha reforzado con actividades de identidad profesional y ética, las acciones de capacitación y actualización de la EN con apoyo financiero han permitido que los docentes innoven las estrategias de planeación, aplicación y evaluación comprometidos en la mejora continua de la calidad; se ha centrado la atención en el alumnado, los intercambios y vínculos con instituciones formadoras de docentes Valle de Bravo, Tejupulco, San Felipe del Progreso, Amecameca, Normal Superior de México, Normal No. 3 de Toluca, Normal Superior de la entidad, Normal Oficial de Guanajuato, Normal de Colima, Normal de Yucatán y Capulhuac y vínculos con ANUIES, UNAM, UTN, UAEM e IPN, lo que ha permitido aprendizaje a nuestros docentes y a nuestras(os) alumnas (os). El desplome en el último examen general de conocimientos de las escuelas normales manifiesta que las políticas y estrategias requieren fortalecimiento para asegurar la mejora de la capacidad, competitividad académica y procesos de gestión de las escuelas normales.

#### **4.2.12 Fortalezas en orden de importancia emanadas del ProFEN<sup>74</sup>.**

La Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl se ha destacado de entre otras escuelas hermanas por su calidad y prestigio académico. Dentro de las fortalezas emanadas del ProFEN podemos destacar, de acuerdo a su importancia, las siguientes:

- El 100% de los estudiantes son atendidos por asesoría y formación complementaria y el 62% con debilidades de formación, es atendido con el acompañamiento de tutoría.
- La asesoría académica de 7° y 8° semestres proporciona un servicio especializado y consolidado, fortaleciendo las competencias profesionales de las alumnas de 4° grado.
- La participación del 83% del personal académico en las acciones del Programa de Desarrollo Profesional Institucional, favoreció la mejora de las competencias profesionales de los formadores de docentes.
- Es significativo el avance de liderazgo académico de 67% de los PTC en la solución de problemas académicos y/o de gestión inherentes a su función, favoreciendo la integración y apropiado funcionamiento de la EN.
- La implantación de SGC bajo la Norma ISO 9001:2000 y la Certificación de los 6 procesos de control escolar de la EN.

---

<sup>74</sup> Ob. Cit. "Proyecto Integral. PROFEN". p.p. 49

- La reorganización y el aprovechamiento de la infraestructura física, acervo y equipamiento en la satisfacción de las necesidades de aplicación PE.
- La reanudación de la comunicación con padres de familia de 1° a 4° grado favorece la responsabilidad compartida de la formación en valores indispensables para el logro del perfil de egreso.

#### **4.2.13 Principales problemas en orden de importancia.**

Las instituciones de educación superior, así como cualquier otra organización, no puede dejar del lado su entorno y avanzar como organismo independiente. Esta conciencia de sus problemáticas, le permite innovar procesos académicos y administrativos para lograr su mejora continua como sistema de gestión de la calidad. Los principales problemas detectados de acuerdo al ProFEN, en orden de importancia son:

- El índice de habilitación docente muestra considerable rezago 91%, lo que dificulta la conformación de CA y el desarrollo de las funciones inherentes en los PTC, excepto docencia además de las funciones organizacionales.
- No se ha iniciado el proceso de evaluación del PE bajo los esquemas y procedimientos del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación a través de los CIEES.
- No se ha favorecido la vinculación con otras escuelas formadoras de docentes e IES nacionales e internacionales que permita la movilidad de estudiantes y docentes y asegure la pertinencia del PE.
- No se ha consolidado la integración y apropiado funcionamiento de la EN, lo que incluye la infraestructura física y equipamiento incompleto, dificultando el avance en su desarrollo como IES.
- Falta consolidar la mirada estratégica para resolver los problemas de la EN con la suma de esfuerzos en la integración de los diferentes momentos de la planeación institucional y asegurar la mejora del PE.
- El desempeño profesional de 43% del personal docente no da cabal cumplimiento a los enfoques y contenidos del PE e impactan en resultados insuficientes (10%), suficientes (31%), y satisfactorios (47%), favorables pero no los deseables.
- La tutoría como proceso de acompañamiento al alumnado en su formación no ha impactado en la mejora del desempeño y de los resultados de la evaluación interna y externa.

#### **4.2.14 Los objetivos estratégicos y metas compromiso para el periodo 2009-2013.<sup>75</sup>**

Una vez habiendo considerado las fortalezas y problemas al interior de la Escuela Normal, el ProFEN busca la creación de objetivos estratégicos que permitirán mitigar las oportunidades de mejora de nuestra organización, permitiendo un desarrollo adecuados de los procesos administrativos y de enseñanza. Así mismo, se impacta directamente el aprovechamiento académico de los docentes en formación y, por consiguiente, su percepción de nuestra organización como una institución donde la calidad es parte fundamental. Dentro de los objetivos estratégicos planteados para ProFEN se encuentran:

---

<sup>75</sup> Ob. Cit. "Proyecto Integral. PROFEN". p.p. 52

- Incrementar el avance de la capacidad académica de la planta docente para la conformación de CA, y el ejercicio de funciones por tiempo de dedicación que permitan alcanzar la visión institucional como IES.
- Potenciar la competitividad académica para iniciar el proceso de evaluación del PE bajo los esquemas y procedimientos del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación a través de la CIEES.
- Incrementar la competitividad académica de la EN para fortalecer los procesos de enseñanza y acompañamiento a los estudiantes que impacten en la mejora de los resultados suficientes y satisfactorios de EGC.
- Lograr la vinculación con escuelas formadoras de docentes e IES Nacionales e Internacionales que permitan la movilidad de estudiantes y docentes como procesos para asegurar la pertinencia del PE de Educación Preescolar.
- Consolidar la integración y apropiado funcionamiento de la EN fortaleciendo el enfoque estratégico de la planeación con la suma de esfuerzos de la comunidad educativa e infraestructura y equipamiento completo que asegure la pertinencia y mejora de la calidad del PE como IES.

#### **4.2.15 Políticas actualizadas y objetivos estratégicos.**

Para el logro de los objetivos estratégicos, se elaboran políticas que permiten orientar las actividades al interior de nuestra Escuela Normal considerando el no perder de vista nuestra intención de mejora continua y evitar perder el rumbo para la corrección de los problemas detectados. Se mencionan a continuación las políticas de acuerdo a cada objetivo estratégico.

1. La EN deberá elevar el nivel de habilitación de los docentes, para integrar una planta académica de IES. (Capacidad, competitividad académica e innovación educativa.)
2. Los docentes y directivos de la EN deberán participar en los procesos de actualización, capacitación, intercambio académico y certificación de una segunda lengua para fortalecer el PE que se oferta.
3. Los PTC deberán desarrollar las funciones de docencia, investigación y difusión.
4. La EN deberá fortalecer su capacidad y competitividad académica a través de la integración de CA, orientados por las reglas PROMEP.
5. La EN deberá contar con la infraestructura necesaria y suficiente para desarrollar procesos de habilitación, capacitación y actualización docente.
6. La EN deberá iniciar proceso de acreditación del PE, a través de los criterios de los CIEES.
7. La EN deberá establecer vínculos académicos con ANUIES y CIEES para iniciar acompañamiento académico que permita en un mediano plazo, acreditar el PE.
8. La EN deberá asegurar la mejora de la calidad de los procesos académicos y de gestión.
9. Los responsables de función y proyectos deberán autoevaluar los procesos y productos emanados de su tarea institucional.
10. La EN deberá garantizar que los docentes participen en el desarrollo de los programas de tutoría, asesoría académica y desarrollo de asignaturas, como estrategia de formación y cierre de brechas que eleve el desempeño de los estudiantes.

11. La EN deberá innovar como producto de la actualización y capacitación a docentes el servicio de tutoría y de enseñanza, sistematizando sus acciones para dar cuenta de ellas.
12. Los directivos de la EN deberán brindar asesoría pedagógica al personal docente para orientar el desarrollo de procesos académicos.
13. La EN, en vínculo con la autoridad educativa estatal deberá promover el trabajo colegiado y de academias institucionales, regionales y estatales para impulsar la mejora en las prácticas de enseñanza, recurriendo a la innovación como estrategia.
14. Las prácticas educativas deberán realizarse a razón del logro del perfil de egreso en total apego a plan y programas de estudio.
15. La EN deberá fortalecer los programas de formación complementaria hacia la consolidación de la formación integral de los estudiantes.
16. La EN deberá aplicar acciones tendientes a profundizar en el conocimiento del plan y programas de estudio para garantizar la inexistencia de vacíos académicos en la formación de los estudiantes.
17. La EN deberá evaluar las prácticas en el aula y en las escuelas de educación básica propiciando acciones que mejoren los resultados académicos en el EGC.
18. La innovación educativa como estrategia en la EN deberá apoyarse en las redes de colaboración entre cuerpos colegiados y CA, generando procesos de vinculación e internacionalización, apoyándose en la incorporación del uso de tecnologías educativas.
19. La EN deberá vincularse con instituciones de educación básica, con otras formadoras de docentes e IES a nivel estatal, nacional e internacional que impartan el mismo PE, coadyuvando el proceso formativo de los futuros docentes.
20. Se deberá consolidar como eje de desarrollo la cultura de evaluación, rendición de cuentas y de mejora continua de la calidad educativa a través del seguimiento y evaluación de los procesos y acciones institucionales.
21. El ingreso de los estudiantes normalistas deberá regularse en base a las necesidades de educación básica.
22. Los procesos de gestión de la EN deberán favorecer la capacidad, competitividad e innovación en el marco de la calidad de la educación.
23. La EN deberá apegar sus acciones al marco normativo de las IES.
24. La EN deberá contar con la infraestructura necesaria y suficiente para desarrollar procesos de formación docente.
25. La EN deberá realizar seguimiento a egresados con el propósito de reorientar sus procesos académicos y de gestión.
26. La EN deberá continuar con el mantenimiento del SGC y de los procesos académicos y de gestión, bajo la norma ISO: 9001-200.
27. La EN deberá impulsar el programa en red en apoyo a la sistematización de la información académica y administrativa, promoviendo la comunicación virtual y el uso de la tecnología informática.

#### 4.2.16 Las estrategias para el logro de los objetivos estratégicos. <sup>76</sup>

Como parte final y para garantizar el logro de las acciones planeadas dentro del ProFEN, se establecen estrategias puntuales que llevan a lograr irremediamente a cumplir los objetivos propuestos y alcanzar de igual manera lo planeado dentro de lo fines institucionales. A continuación se enlistan dichas estrategias:

- 1.1 Cerrar brechas en la habilitación de la planta docente a través de la contratación de profesores con posgrado.
- 1.2 Promover el uso de los periodos sabáticos con fines de habilitación del personal docente que no cuenta con el grado académico.
- 1.3 Promover el uso de las TIC's como recurso que favorece la habilitación, capacitación y actualización docente.
- 1.4 Crear las condiciones de infraestructura física, acervos y equipamiento que coadyuven a los procesos de habilitación, capacitación y actualización del personal docente.
- 2.1 Establecer vínculo con ANUIES que permita gestionar acuerdos de acompañamiento encauzado a iniciar el proceso de evaluación del PE bajo los esquemas y procedimientos del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación a través de las CIEES.
- 2.2 Asegurar la mejora de la calidad de los procesos académicos y de gestión como fase preparatoria de la plataforma requerida por los indicadores de acreditación de PE de educación superior.
- 2.3 Iniciar el proceso de autoevaluación institucional orientado por los indicadores de las CIEES.
- 3.1 Implementar la innovación como transformación de las prácticas educativas de enseñanza y acompañamiento tutorial en la aplicación del Plan y Programas de estudio.
- 3.2 Profundizar en el conocimiento del Plan y programas de estudio desde los vacíos académicos identificados en los resultados de la evaluación interna y externa.
- 3.3 Sistematizar las actividades de enseñanza y tutoría de la planta académicas requeridas para el servicio integral de atención a estudiantes.
- 3.4 Innovar el servicio de tutoría, a partir de la capacitación y actualización interna, externa y experiencias anteriores del personal académico.
- 3.5 Establecer desde el primer grado acuerdos académicos y de gestión comunes, indispensables que fortalezcan el desempeño de las estudiantes en las evaluaciones externas.
- 3.6 Enfocar las acciones de los Cuerpos Colegiados a elevar el nivel de la calidad en la formación inicial.
- 3.7 Fortalecer la valoración de las jornadas de acercamiento a la práctica escolar en relación a la mejora permanente del desempeño académico.
- 3.8 Mantener la aplicación de la normatividad vigente referente a la planta académica y alumnado.
- 3.9 Articular por cuerpo colegiado de grado, las competencias que favorecen las asignaturas del grado, estableciendo acuerdos y compromisos de aplicación del Plan y programas de estudio.
- 4.1 Promover que los PTC participen en el intercambio de producciones obtenidas de las LGAC con IES nacionales e internacionales que permitan la movilidad de docentes y la mejora de los procesos del PE de Educación preescolar.
- 4.2 Compartir experiencias de éxito de las prácticas pedagógicas de los docentes en formación con instituciones análogas a nivel nacional e internacional, utilizando las modalidades presencial y virtual.
- 4.3 Establecer intercambios con escuelas normales de la entidad que tengan el PE en educación preescolar, que hayan obtenido resultados satisfactorios en los EGC, y compartir estrategias de mejora.
- 4.4 Impulsar la vinculación de los cuerpos colegiados de grado mediante redes de intercambio de acercamiento a la práctica con las instituciones formadoras de docentes de educación preescolar estableciendo propuestas de mejora en las prácticas pedagógicas.
- 5.1 Sistematizar el seguimiento y evaluación del proyecto integral del ProFEN.
- 5.2 Sistematizar la autoevaluación, y evaluación de los resultados de las acciones de los cuerpos colegiados y funciones organizacionales.

---

<sup>76</sup> Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl. "Reprogramación PROFEN". p.p. 52

- 5.3 Aplicar en su área de trabajo las competencias profesionales adquiridas a partir del proceso de actualización y capacitación institucional de liderazgo y el trabajo colaborativo, en la mejora de la organización y funcionamiento de la EN.
- 5.4 Fortalecer el trabajo colaborativo del personal docente que concientice y asuma los propósitos comunes, la suma de esfuerzos y los resultados de las evaluaciones internas y externas.
- 5.5 Avanzar en la mejora de infraestructura física, mobiliario y equipo que permita ofrecer un mejor servicio e impacto en el logro del perfil de egreso.

Como se puede apreciar, sólo en el ámbito académico y a través de los exámenes generales de conocimientos es que la Escuela Normal se compara de manera externa con otras instituciones formadoras de maestros.

Podemos apreciar que con respecto a las 35 normales públicas del Estado de México, la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl destaca por diferentes aspectos en lo que ha adquirido prestigio y nivel competitivo a lo largo de los años. Sin embargo, la gran desventaja de esta planeación estratégica ProFEN consiste en no compararse a la EN con otras instituciones de educación superior en ámbitos distintos al académico entre los cuales podríamos mencionar la infraestructura, el tiempo que el alumno invierte en su formación, el número y nivel académico de los docentes, los requisitos de ingreso, el reducido número de aspirantes aceptados, etc.; los cuales representan factores críticos para cualquier aspirante de educación superior.

La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad permitirá, entonces, definir los criterios no considerados hasta el momento y redireccionar las actividades, misión y visión de la Escuela Normal logrando mejorar su competitividad no sólo a nivel regional sino apegado a los criterios y orientaciones que deben acatar los organismos educativos a nivel mundial, garantizando así su rentabilidad, permanencia y prestigio.

### **4.3 Análisis FODA<sup>77</sup>**

El FODA es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc. Permite conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por tal organismo.

Para la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl y su proceso de certificación conforme a la norma ISO 9001:2000, caso de estudio, se presenta en este apartado una propuesta de la matriz FODA como medio para señalar las estrategias a desarrollar y las debilidades por enfrentar como resultado del mismo, es en esta parte donde se hace evidente el impacto de la certificación en el cambio organizacional de la institución. En éste análisis se retomarán las fortalezas y debilidades encontradas en el ProFEN. Así mismo, se hará énfasis en aquellos factores no considerados ya que resultan apremiantes para consolidar una posición real de la institución con respecto a otras instituciones de educación superior.

#### **4.3.1 Etapa de aportación de la información.**

La etapa de la Aportación de la Información se compone de tres técnicas:

- Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)
- Matriz del Perfil Competitivo (MPC)
- Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

---

<sup>77</sup> Ob. Cit. David. p.p. 214

Las técnicas de aportación de información requieren que los estrategias cuantifiquen la subjetividad durante las etapas iniciales del proceso de formulación de la estrategia.

“La planeación sería imposible de llevar a cabo sin la formulación de hipótesis. McConkey define la hipótesis como la evaluación del factor externo en el presente sobre el cual el administrador tiene control nulo pero que ejerce un impacto significativo en el desarrollo o su habilidad de alcanzar los resultados deseados”.<sup>78</sup> La toma de decisiones en las matrices de aportación de información permite a los estrategias crear y evaluar alternativas de estrategias con mayor eficacia.

#### 4.3.2 Matriz de evaluación de factores externos.

“Una Matriz EFE permite a los estrategias resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”<sup>79</sup>.

<i>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</i>	<i>PESO</i>	<i>CAL.</i>	<i>PESO PONDERADO</i>
<b><i>OPORTUNIDADES</i></b>			
CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000 EN EL PROCESO DE CONTROL ESCOLAR	0.10	3	0.3
CUERPOS ACADEMICOS EN FORMACION	0.05	2	0.1
PROYECTO DE CONECTIVIDAD ESTATAL	0.10	3	0.3
PRIMEROS LUGARES NACIONALES EN EDUCACION PREESCOLAR	0.08	4	0.32
INTERCAMBIO ACADÉMICO CON OTRAS UNIVERSIDADES NACIONALES E INTERNACIONALES	0.04	3	0.12
RESULTADOS FAVORABLES EN EVALUACIONES DE CENEVAL	0.08	3	0.24
PRIMEROS LUGARES NACIONALES EN RECURSOS ProFEN OBTENIDOS	0.08	4	0.32
<b><i>AMENAZAS</i></b>			
CREACIÓN DE ESCUELAS NORMALES PRIVADAS	0.05	3	0.15
REDUCCIÓN DE MATRÍCULA POR CARENCIA DE PLAZAS	0.08	1	0.08
POLITICA GUBERNAMENTAL DE OFRECER EMPLEO A EGRESADOS	0.08	1	0.08
LA INFRAESTRUCTURA DE OTRAS NORMALES SUPERA LA NUESTRA	0.08	2	0.16
EL CURRÍCULUM DE OTRAS NORMALES PRIVADAS INCLUYE EN FORMACION COMPLEMENTARIA TALLERES MAS ATRACTIVOS	0.03	3	0.09
REDUCIDO PRESUPUESTO EN COMPARACION CON OTRAS IES IMPACTANDO EN INFRAESTRUCTURA INSUFICIENTE	0.05	2	0.1
PLANEACION ESTRATEGICA SOLO NOS COMPARA CON ESCUELAS NORMALES PUBLICAS DEL ESTADO DE MEXICO	0.10	2	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.56</b>

*El promedio ponderado de 2.56 indica que la organización está respondiendo de manera regular a las oportunidades y amenazas existentes en su entorno. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando medianamente las oportunidades existentes y minimizando sólo parcialmente los posibles efectos negativos de las amenazas externas.*

<sup>78</sup> Ob. Cit. David. p.p. 145

<sup>79</sup> Ob. Cit. David. p.p. 146

### 4.3.3 Matriz del perfil competitivo.

Esta matriz tiene como objetivo identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con la posición estratégica que se tiene al momento de la comparación. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.

	NORMAL 3 NEZA			NORMAL PRIVADA		UNAM FES ARAGON PEDAGOGIA	
	PESO	CAL	PESO POND	CAL.	PESO POND	CAL.	PESO POND
<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>							
<b>FUERZAS</b>							
CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000 EN EL PROCESO DE CONTROL ESCOLAR	0.10	3	0.3	1	0.1	4	0.4
CUERPOS ACADEMICOS EN FORMACION	0.05	2	0.1	1	0.05	4	0.2
PROYECTO DE CONECTIVIDAD ESTATAL	0.10	3	0.3	2	0.2	4	0.4
PRIMEROS LUGARES NACIONALES EN EDUCACION PREESCOLAR	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32
INTERCAMBIO ACADÉMICO CON OTRAS UNIVERSIDADES NACIONALES E INTERNACIONALES	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
RESULTADOS FAVORABLES EN EVALUACIONES DE CENEVAL	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32
PRIMEROS LUGARES NACIONALES EN RECURSOS ProFEN OBTENIDOS	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08
<b>DEBILIDADES</b>							
CREACIÓN DE ESCUELAS NORMALES PRIVADAS	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2
REDUCCIÓN DE MATRÍCULA POR CARENCIA DE PLAZAS	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32
POLITICA GUBERNAMENTAL DE OFRECER EMPLEO A EGRESADOS	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
LA INFRAESTRUCTURA DE OTRAS NORMALES SUPERA LA NUESTRA	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
EL CURRÍCULUM DE OTRAS NORMALES PRIVADAS INCLUYE EN FORMACION COMPLEMENTARIA TALLERES MAS ATRACTIVOS	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12
REDUCIDO PRESUPUESTO EN COMPARACION CON OTRAS IES IMPACTANDO EN INFRAESTRUCTURA INSUFICIENTE	0.05	2	0.1	3	0.15	4	0.2
PLANEACION ESTRATEGICA SOLO NOS COMPARA CON ESCUELAS NORMALES PUBLICAS DEL ESTADO DE MEXICO	0.10	2	0.2	2	0.2	4	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.56</b>		<b>1.77</b>		<b>3.52</b>

*La matriz del perfil competitivo muestra varias fortalezas de la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl frente a otras instituciones de educación superior con carreras afines presentando un promedio mayor al de una normal privada pero con una gran diferencia respecto a la UNAM en la Licenciatura en Pedagogía con lo que se observa un rezago y falta de visión hacia el exterior por diversos factores que impiden un desarrollo integral.*

#### 4.3.4 Matriz de evaluación del factor interno.

En este caso el procedimiento y los criterios de este tipo de análisis y procedimiento del método se realiza de igual forma que en caso de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE); solo que en esta evaluación el criterio se realizara sobre los Factores Internos.

<i>FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO</i>	<i>PESO</i>	<i>CAL.</i>	<i>PESO PONDERADO</i>
<b>FUERZAS</b>			
100% DE ESTUDIANTES ASESORADOS Y CON TUTORÍA ACADÉMICA	0.05	4	0.2
ASESORÍA ACADÉMICA DE 7º Y 8º SEMESTRE AL 100% DE ESTUDIANTES	0.10	3	0.3
PERSONAL PARTICIPA EN JORNADAS DE ACTUALIZACION	0.04	3	0.12
PROCESO DE CONTROL ESCOLAR CERTIFICADO EN ISO 9001:2000	0.12	3	0.36
PLANTA DOCENTE EXPERIMENTADA EN EL PLAN DE ESTUDIOS OFRECIDO	0.07	3	0.21
DIVERSIDAD DE PERFILES PERMITEN ENFRENTAR PROBLEMAS AL INTERIOR	0.05	3	0.15
100% DE EGRESADOS CON PLAZA Y BASE SINDICAL	0.10	4	0.4
<b>DEBILIDADES</b>			0
91% DE REZAGO EN HABILITACIÓN DOCENTE	0.1	2	0.2
EVALUACION DE PLAN DE ESTUDIOS NO INICIADA	0.05	2	0.1
PERSONAL NO EMPLEA HERRAMIENTAS INFORMATICAS	0.07	2	0.14
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO INCOMPLETOS	0.05	3	0.15
PLANEACION ESTRATEGICA PARCIALMENTE EFECTIVA, SOLO CONTEMPLA ASPECTOS INTERNOS	0.10	3	0.3
EGRESADAS CON PROBLEMAS DE FORMACION	0.05	2	0.1
LA TUTORIA NO IMPACTA EN RESULTADOS FAVORABLES	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.78</b>

*Las fortalezas más importantes de la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl son su prestigio derivado de la calidad que existe en las actividades al interior de la misma, su tasa elevada de empleo y los recursos obtenidos mediante la Planeación estratégica ProFEN. Las debilidades mayores son la falta de habilitación docente y el desconocimiento de herramientas informáticas. El total ponderado de 2.79 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media. Podemos apreciar que las fortalezas hacia el interior se encuentran consolidadas, sin embargo, los vicios propios del magisterio estatal se hacen presentes en la apatía de varios integrantes de la institución con respecto a la actualización docente.*

### 4.3.5 FODA<sup>80</sup>

	Fortalezas-F	Debilidades-D
	a) 100% DE ESTUDIANTES ASESORADOS Y CON TUTORÍA ACADÉMICA	h) 91% DE REZAGO EN HABILITACIÓN DOCENTE
	b) EL NÚMERO DE ASPIRANTES AUMENTO EN UN 8% CON RESPECTO AL CICLO ANTERIOR	i) EVALUACION DE PLAN DE ESTUDIOS NO INICIADA
	c) PERSONAL PARTICIPA EN JORNADAS DE ACTUALIZACION	j) PERSONAL NO EMPLEA HERRAMIENTAS INFORMATICAS
	d) PROCESO DE CONTROL ESCOLAR CERTIFICADO EN ISO 9001:2000	k) INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO INCOMPLETOS
	e) PLANTA DOCENTE EXPERIMENTADA EN EL PLAN DE ESTUDIOS OFRECIDO	l) PLANEACION ESTRATEGICA PARCIALMENTE EFECTIVA, SOLO CONTEMPLA ASPECTOS INTERNOS
	f) DIVERSIDAD DE PERFILES PERMITEN ENFRENTAR PROBLEMAS AL INTERIOR	m) EGRESADAS CON PROBLEMAS DE FORMACION
	g) 100% DE EGRESADOS CON PLAZA Y BASE SINDICAL	n) LA TUTORIA NO IMPACTA EN RESULTADOS FAVORABLES
Oportunidades-O	Estrategias-FO	Estrategias-DO
1. CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000 EN EL PROCESO DE CONTROL ESCOLAR	d / 1 Retomar la certificación en todas las áreas administrativas del Departamento de Educación Normal y las otras ENPEM	k / 1 Aprovechar beneficios de la certificación para la justificación de el aumento de infraestructura y equipamiento.
2. CUERPOS ACADEMICOS EN FORMACION	c / 2 Impartir cursos de actualización para egresados retomando productos de cuerpos académicos.	h / 2 Aprovechar los productos de los cuerpos académicos para impulsar la habilitación docente de los renuentes.
3. PROYECTO DE CONECTIVIDAD ESTATAL	a / 3 Retomar el proyecto de conectividad estatal para la creación de aulas virtuales donde el alumno pueda realizar consultas.	j / 3 Emplear la plataforma estatal de conectividad para ofrecer tutoriales a profesores sobre cómputo y tecnologías.
4. PRIMEROS LUGARES NACIONALES EN EDUCACION PREESCOLAR	g / 4 Participar en expo-universitas a fin de publicitar nuestra opción de estudios y aumentar el número de aspirantes.	i / 4 Llevar a cabo un plan de evaluación del PE para garantizar la actualización de los contenidos curriculares por asignatura.
5. INTERCAMBIO ACADÉMICO CON OTRAS UNIVERSIDADES NACIONALES E INTERNACIONALES	b / 5 Elaborar proyectos de intercambio académico con otras IES con objetivos claros y participación de docentes y alumnos.	l / 5 Establecer acuerdos con IES para llevar a cabo intercambios de experiencias sobre la realización de la Planeación Estratégica.
6. RESULTADOS FAVORABLES EN EVALUACIONES DE CENEVAL	e / 6 Capacitar al personal no experimentado en el área a fin de garantizar el logro de objetivos de cada asignatura del PE.	n / 6 Proyecto de tutoría enfocado a resolver efectivamente problemáticas del alumno y/o canalizar a instancias correspondientes.
7. PRIMEROS LUGARES NACIONALES EN RECURSOS ProFEN OBTENIDOS	f / 7 Promover e impulsar a profesionistas con formación diversa a fin de consolidar un equipo de trabajo más competitivo.	m / 7 Reforzar el seguimiento a egresadas para detectar problemas de formación y corregirlas antes de su egreso.
Amenazas-A	Estrategias-FA	Estrategias-DA
8. CREACIÓN DE ESCUELAS NORMALES PRIVADAS	d / 8 Mantener y ampliar la certificación actual garantizando la satisfacción de los usuarios.	l / 8 Enfocar planeación estratégica ProFEN a factores internos y externos para estudiar las ventajas de las normales privadas y otras IES
9. REDUCCIÓN DE MATRÍCULA POR CARENCIA DE PLAZAS	g / 9, 10 Promover en expo-universitas que las escasas de plazas vacantes no afecta a los egresados sino al número de aceptados	m / 9 Medir el impacto de los cursos recibidos por egresadas justificar el aumento de matrícula al interior de los jardines de niños en conjunto con Depto.de Educación Básica.
10. PERSONAL A PUNTO DE JUBILARSE CON APATÍA HACIA NUEVOS PROCESOS.	c / 10 Realizar jornadas de trabajo donde se involucre a personal experimentado con personal reciente logrando su integración.	i / 10, Responsabilizar a personal experimentado la evaluación del plan de estudios con el apoyo de otros miembros.
11. LA INFRAESTRUCTURA DE OTRAS NORMALES SUPERA LA NUESTRA	b / 11, 13 Destinar los recursos obtenidos por derecho a examen de ingreso a la mejora de la infraestructura en general	k / 11 Gestionar a través del gobierno municipal y estatal la habilitación y/o construcción de nuevos espacios y equipamiento.
12. EL CURRÍCULUM DE OTRAS NORMALES PRIVADAS INCLUYE EN FORMACION COMPLEMENTARIA TALLERES MAS ATRACTIVOS	e / 12, 11 Destinar mayores recursos humanos y financieros al impulso de los talleres de formación complementaria	n / 12 Retomar en el Programa de tutoría la importancia y trascendencia de los talleres y clubes ofrecidos.
13. REDUCIDO PRESUPUESTO EN COMPARACION CON OTRAS IES	a / 13 Justificar y destinar en planeación estratégica la creación y mejoramiento de espacios de la institución por medio de la atención de calidad a estudiantes.	h / 13 Incluir a la planta docente sin perfil de posgrado en la Maestría impartida para elevar los ingresos
14. PLANEACION ESTRATEGICA SOLO NOS COMPARA CON ESCUELAS NORMALES PUBLICAS DEL ESTADO DE MEXICO	f / 14 Incluir a personal Horas Clase en jornadas de planeación de acuerdo a su área de competencia.	j / 14 Involucrar a todo el personal en el uso de medios tecnológicos para crear a la par una infraestructura de redes que permita realizar intercambios virtuales y ampliar la visión que se tiene actualmente.

<sup>80</sup> Ob. Cit. David. p.p. 215

#### 4.3.6 Análisis de estrategias y propuestas de solución.

Retomando las estrategias arrojadas por el análisis anterior, podemos agruparlas para establecer otras más amplias que permitan establecer un camino a seguir que las englobe en conjunto

##### **DE CERTIFICACION DE PROCESOS**

- ✓ d / 1 Retomar la certificación en todas las áreas administrativas del Departamento de Educación Normal y las otras ENPEM
- ✓ k / 1 Aprovechar beneficios de la certificación para la justificación de el aumento de infraestructura y equipamiento.
- ✓ d / 8 Mantener y ampliar la certificación actual garantizando la satisfacción de los usuarios.

##### **ACADEMICOS**

- ✓ c / 2 Impartir cursos de actualización para egresados retomando productos de cuerpos académicos.
- ✓ b / 5 Elaborar proyectos de intercambio académico con otras IES con objetivos claros y participación de docentes y alumnos.
- ✓ e / 6 Capacitar al personal no experimentado en el área a fin de garantizar el logro de objetivos de cada asignatura del PE.
- ✓ h / 2 Aprovechar los productos de los cuerpos académicos para impulsar la habilitación docente de los renuentes.
- ✓ i / 4 Llevar a cabo un plan de evaluación del PE para garantizar la actualización de los contenidos curriculares por asignatura.
- ✓ n / 6 Proyecto de tutoría enfocado a resolver efectivamente problemáticas del alumno y/o canalizar a instancias correspondientes.
- ✓ m / 7 Reforzar el seguimiento a egresadas para detectar problemas de formación y corregirlas antes de su egreso.
- ✓ n / 12 Retomar en el Programa de tutoría la importancia y trascendencia de los talleres y clubes ofrecidos.
- ✓ m / 9 Medir el impacto de los cursos recibidos por egresadas justificar el aumento de matrícula al interior de los jardines de niños en conjunto con Depto.de Educación Básica.
- ✓ i / 10, Responsabilizar a personal experimentado la evaluación del plan de estudios con el apoyo de otros miembros.

##### **DE INFRAESTRUCTURA**

- ✓ j / 3 Emplear la plataforma estatal de conectividad para ofrecer tutoriales a profesores sobre cómputo y tecnologías.
- ✓ b / 11, 13 Destinar los recursos obtenidos por derecho a examen de ingreso a la mejora de la infraestructura en general
- ✓ e / 12, 11 Destinar mayores recursos humanos y financieros al impulso de los talleres de formación complementaria
- ✓ a / 13 Justificar y destinar en planeación estratégica la creación y mejoramiento de espacios de la institución por medio de la atención de calidad a estudiantes.
- ✓ j / 14 Involucrar a todo el personal en el uso de medios tecnológicos para crear a la par una infraestructura de redes que permita realizar intercambios virtuales y ampliar la visión que se tiene actualmente.
- ✓ h / 13 Incluir a la planta docente sin perfil de posgrado en la Maestría impartida para elevar los ingresos
- ✓ k / 11 Gestionar a través del gobierno municipal y estatal la habilitación y/o construcción de nuevos espacios y equipamiento.
- ✓ a / 3 Retomar el proyecto de conectividad estatal para la creación de aulas virtuales donde el alumno pueda realizar consultas.

### **DE DIVULGACIÓN**

- ✓ g / 4 Participar en expo-universitas a fin de publicitar nuestra opción de estudios y aumentar el número de aspirantes.
- ✓ g / 9, 10 Promover en expo-universitas que la escases de plazas vacantes no afecta a los egresados sino al número de aceptados

### **DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**

- ✓ c / 10 Realizar jornadas de trabajo donde se involucre a personal experimentado con personal reciente logrando su integración.
- ✓ f / 14 Incluir a personal Horas Clase en jornadas de planeación de acuerdo a su área de competencia.
- ✓ f / 7 Promover e impulsar a profesionistas con formación diversa a fin de consolidar un equipo de trabajo más competitivo.

### **DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS**

- ✓ I / 8 Enfocar planeación estratégica ProFEN a factores internos y externos para estudiar las ventajas de las normales privadas y otras IES
- ✓ I / 5 Establecer acuerdos con IES para llevar a cabo intercambios de experiencias sobre la realización de la Planeación Estratégica.

Como se puede apreciar esta clasificación de estrategias nos permite ahora compararlas más fácilmente con algunos aspectos de la norma ISO 9001:2000 con el fin de evaluar la pertinencia de la implantación de los modelos de calidad que se propondrán en el capítulo siguiente. Cabe destacar que algunos campos como “Herramientas administrativas”, “Administración de personal” e “Infraestructura” nos permiten vislumbrar el cambio organizacional y pretenden no solo el buen desarrollo de las actividades de la Escuela Normal, sino a la vez generan condiciones de trabajo distintas.

## **4.4 Propuesta de solución.**

Con las estrategias empleadas en el análisis FODA, se puede agrupar las necesidades institucionales más apremiantes en 6 campos. Para garantizar el logro de estas estrategias y favorecer de manera directa las actividades de la Escuela Normal, se retoma la norma ISO 9001:2000 pues de acuerdo a sus características, pueden ser alcanzadas, medidas y controladas; así mismo, al implantar la norma citada se apoyará al cambio organizacional de este centro de estudios.

La propuesta consiste en una certificación multisitio que involucre a las 36 Escuelas Normales Públicas del Estado de México, logrando así no sólo favorecer el cambio organizacional de manera aislada, sino de manera conjunta reduciendo. La mejora en la infraestructura de aquellas escuelas con carencias más evidentes frente a sus “iguales”.

Los procesos clave a certificar para lograr un primer acercamiento efectivo a la aplicación de normatividad y con ello garantizar la calidad a nivel institución son los procesos administrativos, pues es precisamente ahí, donde se encuentran las semejanzas más evidentes entre las Escuelas Normales Públicas del Estado de México.

Dentro de los procesos administrativos a considerar para su certificación se encuentran, distinguidos por su área de ejecución:

- **Control Escolar**
  - Proceso de elaboración de título profesional.
  - Proceso de expedición de certificado de terminación de estudios.
  - Proceso de elaboración del acta de examen profesional.
  - Proceso de expedición de boleta semestral.
  - Proceso de expedición de constancias de inscripción.
  - Proceso de expedición de credenciales.
  
- **Recursos Humanos**
  - Proceso de elaboración de plantilla de personal
  - Proceso de elaboración de reporte de inasistencias
  
- **Recursos financieros**
  - Proceso de adquisiciones
  - Proceso de elaboración de informe financiero bimestral
  - Proceso de elaboración de plan presupuestal
  
- **Recursos materiales**
  - Proceso de elaboración de requisiciones de compra.
  - Proceso de registro y control de entradas y salidas de almacén.
  - Proceso de control de inventarios.

El aspecto de evaluación académica representa un proceso amplio ante la CIEES, sin embargo la implantación de ISO 9001:2000 en los procesos mencionados servirá como antecedente de recuperación de información para la acreditación ante este organismo.

La primera etapa consistirá en mantener y controlar la certificación ya existente de los procesos de Control Escolar la cual se llevó a cabo en Noviembre de 2008 incluyendo a todas las Escuelas Normales Públicas del Estado de México. Se llevarán a cabo reuniones regionales para cada proceso a certificar con el fin de lograr unificar los criterios de los prestadores de cada uno de estos procesos y lograr así la adaptación del mismo procedimiento específico en todas las Escuela Normales Públicas.

Las auditorías para preparar los cambios del Sistema de Gestión de Calidad serán llevadas a cabo por personal de cada escuela Normal. En un primer momento auditando los procesos de su propia escuela y en otro momento, auditando a las Escuelas Normales de su región. Esto definitivamente impactará en la aceptación de la implantación de la normatividad cuestión de estudio y beneficiará el cambio organizacional planteado en el siguiente capítulo.

# ANEXO 1

---

## **Instrumento de análisis de la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcoyotl.**

### **Percepción general sobre la certificación de procesos.**

#### **a) Situación actual**

La aplicación de las normas ISO 9000 marca los mayores estándares de calidad y mejora de servicio, por lo que es una clave para el desarrollo de una organización. Dentro de la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcoyotl se aprecia un ambiente de rechazo y apatía con respecto a la certificación de los procesos administrativos por lo que se busca definir las variables críticas de esta situación y buscar una solución que permita lograr la certificación y, por ende, el cambio organizacional.

#### **b) Instrumentos**

En la presente investigación sobre Cambio Organizacional a través de la certificación ISO 9000, se elaboró un instrumento que consiste en una encuesta constituida por 10 preguntas seleccionadas con diferentes alternativas, las cuales se tomaron de un universo de 125 personas, con el objetivo de recabar la mayor información veraz y precisa correspondiente a la productividad y beneficios obtenidos por las normas ISO 9000, aplicadas en su trabajo diario, y además se entrevistó a 4 directivos de las ENPEM, con el propósito de detectar la visión que tienen los dirigentes de las organizaciones en base a este tipo de certificación, y una entrevista con el Implementador Estatal, el cual se encarga de la certificación ISO 9000.

#### **c) Sujetos**

La investigación se tomo en consideración a las personas a todo el personal operativo, jefes de departamento e investigadores.

#### **d) Diseño de la Investigación**

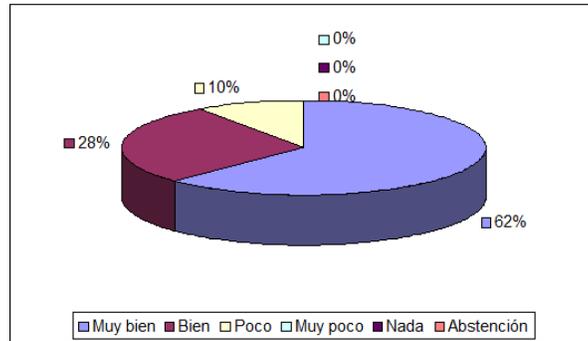
Para la presente investigación que se tomo en cuenta un cuestionario con preguntas cerradas a considerar fue necesario tomar en cuenta la estadística descriptiva.

#### **e) Análisis e Interpretación de Resultados**

Después de encuestar al universo de 125 personas, se obtuvieron los siguientes resultados por pregunta:

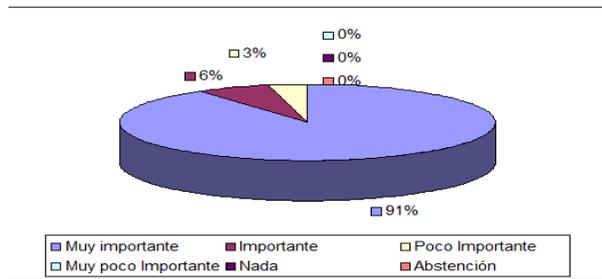
1. ¿Conoce sobre las diversas normas que cuenta el ISO 9000, para ayudar a la calidad en su desarrollo organizacional?

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy bien	78	62.4
Bien	35	28
Poco	12	9.6
Muy poco	-	-
Nada	-	-
Abstención	-	-
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>



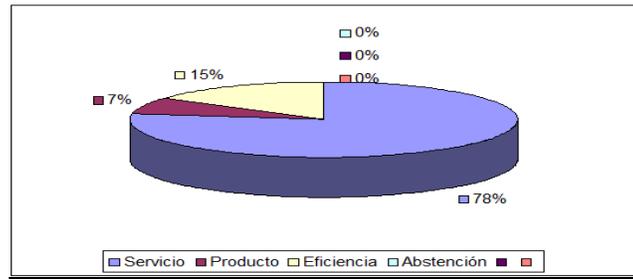
2. ¿Considera importante implementar una certificación ISO 9000 para lograr resultados y mejora de la calidad en su organización?

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy importante	113	90.4
Importante	8	6.4
Poco importante	4	3.2
Muy poco importante	-	-
Nada	-	-
Abstención	-	-
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>



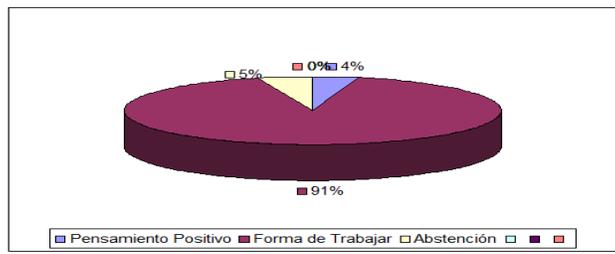
3. Si le exigiera a sus proveedores la certificación ISO 9000, ¿qué beneficio cree que sería el más importante?

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Servicio	97	77.6
Producto	9	7.2
Eficiencia	19	15.2
Abstención	-	-
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>



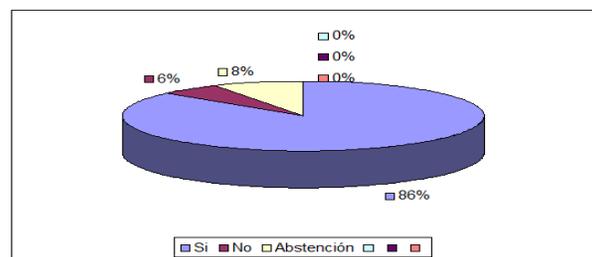
4. En una certificación ISO 9000 es importante considerarlo dentro de la organización

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Pensamiento positivo	5	4
Forma de trabajar	114	91.2
Abstención	6	4.8
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>



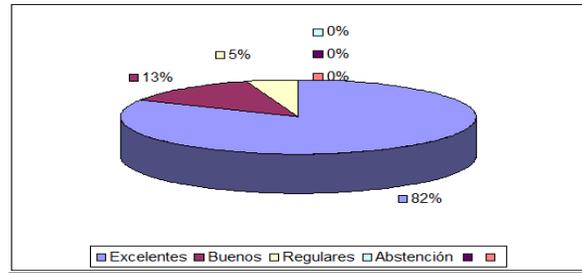
5. Tomando en cuenta que su organización se encuentra certificada con la norma ISO 9000, conoce el Método para la Solución de Problemas

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	108	86.4
No	7	5.6
Abstención	10	8
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>



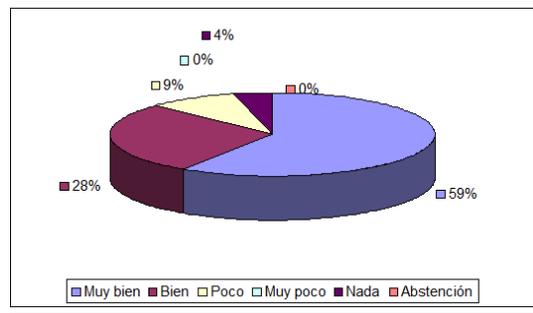
6. Considerando que su organización se encuentra certificada con las Normas ISO 9000, como podría clasificar los logros obtenidos.

<b>RESPUESTAS</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelentes	103	82.4
Buenos	16	12.8
Regulares	6	4.8
Abstención	-	-
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>



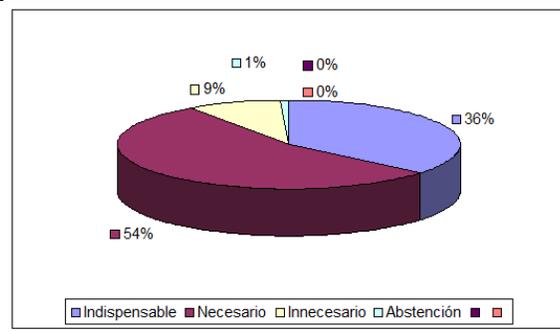
7. Considera que se están ejecutando adecuadamente los mecanismos necesarios para el manejo de la herramienta ISO 9000 en su organización

<b>RESPUESTAS</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy bien	74	59.20
Bien	35	28.0
Poco	11	8.8
Muy poco	-	-
Nada	5	4
Abstención	-	-
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>



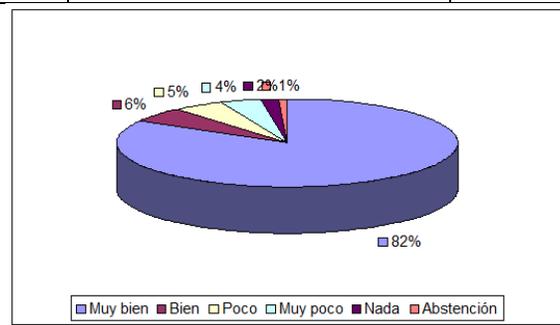
8. Basándose en que su organización cuenta con la certificación, que opinaría si se deseara implementar mayores controles para la eficiencia de la calidad

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Indispensable	45	36.0
Necesario	68	54.40
Innecesario	11	8.80
Abstención	1	0.08
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>



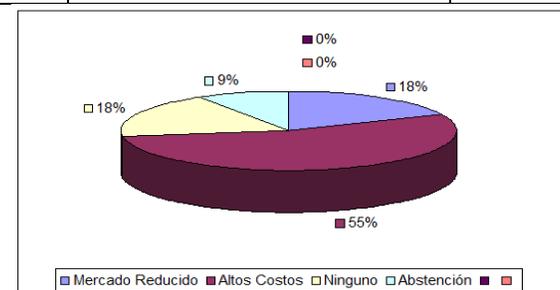
9. ¿Está enterado del método que utiliza su organización para la evaluación del sistema de calidad en el área en donde labora?

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy bien	104	83.20
Bien	7	5.60
Poco	6	4.80
Muy poco	5	4.00
Nada	2	1.60
Abstención	1	0.08
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>



10. ¿Qué dificultad encontraría usted al estar certificado con la norma ISO 9000 en su organización?

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Mercado reducido	23	18.40
Altos costos	68	54.40
Ninguno	23	18.40
Abstención	11	8.80
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>



## **f) Conclusión del instrumento**

Después de haber efectuado la encuesta a escuelas normales que se encuentran actualmente con la certificación ISO 9000 versión 2000, se tuvo como resultado que este tipo de herramientas logran mantener estándares de calidad a nivel mundial y son un valor agregado a cada organización, lo cual hace un crecimiento constante y desarrollo organizacional por medio de las normas que rigen a los empleados al momento de efectuar sus tareas cotidianas.

# CONCLUSIONES

---

Considerando situación económica actual y el alto costo que representan los servicios de consultoría y certificación, la implantación de modelos de calidad podría resultar inalcanzable para un considerable número de organizaciones educativas pues se necesita invertir (no gastar) no sólo recursos financieros, sino también capital humano y contar así mismo con el compromiso de sus integrantes. Sin embargo, esto nos permitirá seguir compitiendo en un mercado que cada día se vuelve más exigente en términos de calidad.

Desde el punto de vista técnico podemos decir que la certificación es conveniente debido a que los lineamientos de la norma exigen capacitación constante del personal y comparaciones periódicas con otras organizaciones, lo cual permitirá conocer distintas formas de trabajo y mejorar la forma en que se han venido haciendo las cosas. En el Estado de México se han observado acciones concretas encaminadas hacia los procesos de certificación de normas internacionales de estandarización de parte de empresas de prestigio, logrando con esto desarrollar una ventaja competitiva palpable, para otros casos el mayor beneficio, según lo expresan los encargados de procesos, ha sido en el área de Desarrollo Organizacional.

La implantación de un modelo ISO 9001:2008 favorecerá de manera directa el Cambio Organizacional de la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl, pues de acuerdo a los temas abordados la gran mayoría de las pautas para el logro de este cambio son tratadas por la norma en cuestión. Un impacto favorable de los procesos administrativos a certificar, se reflejará en la mejora totalidad de las actividades al interior de la institución pues, partiendo de una postura realista mediante el análisis de fortalezas y debilidades, podremos avanzar en materia educativa y llevar a cabo una Planeación Estratégica, que permita establecernos dentro del ámbito Normalista como una Institución de Educación Superior que no ha perdido de vista su entorno social y que se dirige hacia el alcance de sus objetivos de manera favorable. Como opinión personal, México sería más competitivo si la mayoría de sus organizaciones, no refiriendo sólo instituciones educativas, contaran con la certificación de calidad de sus procesos pues sus productos y servicios serían sujeto de oferta en otros países.

El análisis FODA llevado a cabo, en el cual se compara a la institución con otras IES, una reconocida como ejemplo de calidad educativa y otra, una Escuela Normal privada, nos permite ubicar nuestra posición virtual en aspecto organizacionales de competencia y establecer estrategias para lograr paulatinamente avances organizacionales al interior y al exterior garantizando así la subsistencia de este particular sistema educativo. Podemos observar mediante el instrumento aplicado a los docentes de la Escuela Normal que se logran apreciar los beneficios de la normatividad en cuestión; sin embargo, la resistencia al cambio sigue siendo el factor determinante para lograr dicha meta. Un cambio generalizado en la forma de llevar a cabo los procesos administrativos al interior de la Escuela Normal, aunado a la baja rotación de personal, sienta las bases para llevar a cabo la implantación de este modelo de calidad ISO 9001:2008.

De manera general, se concluye que el implantar un Sistema de Gestión de Calidad en la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcoyotl, representa una estrategia adecuada para lograr el cambio organizacional y por ende la mejora no sólo de los procesos administrativos y académicos, sino también de otras características organizacionales que favorecen el alcance de objetivos y aumentan la competitividad. El presente trabajo puede servir como plataforma para investigaciones posteriores que pretendan abordar la temática de la calidad educativa en cualquier enfoque que se desee abordar.

# BIBLIOGRAFIA

---

- Adam, Ebert. *“Administración de la producción y las operaciones”*. México: Prentice Hall, 1991.
- Aldás, Francisco. *“Evaluación y cambio institucional”*. México: Editorial Paidós Mexicana, S.A., 2007.
- Boletín de Evaluación y acreditación de la Organización Internacional de Estandarización e IWA2. México, 2006.
- CEDEFOP, No. 15 Revista Europea de la Formación Profesional, setiembre-diciembre 1998.
- Cornejo Álvarez, Alfonso. *“Complejidad y Caos Guía para la administración del Siglo XXI”*. México: Castillo.
- COTENNSISCAL. *“Buenas prácticas en la aplicación de ISO 9001:2000 en educación”*. México: IMNC, 2009.
- Crosby, Philip. *“La calidad es gratis”*. New York. Mc Graw Hill, 1979.
- David, Fred R. *“Concepts of strategic management”* Singapur: Maxwell Macmillan International Editions. 1991.
- Davis, Keith. *“El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional”* México: Mc. Graw Hill, 1991.
- Deming. *“Fuera de la Crisis”*. MIT, 1988.
- Díaz, Ángel. *“Evaluación y cambio institucional”*. México: Editorial Paidós Mexicana, S.A., 2007.
- Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl, *“PROFEN: Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal / Diagnóstico”*. México: 2008.
- Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl. *“Análisis de Problemáticas de la Escuela Normal”* / Subdirección Académica.
- Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl. *“Seguimiento y evaluación”* / Subdirección Académica.
- Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl. *“Indicadores Básicos de la EN”* / Subdirección Administrativa. 2009.

- Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl. *"Manual de Calidad"* / Preliminar. México: 2009.
- Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl. *"Proyecto integral, PROFEN"*. México: 2009.
- Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl. *"Registro de Escolaridad"* / Control Escolar.
- Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl. *"Reprogramación PROFEN"*.
- Galbraith, John Kenneth. *"Anatomía del poder"*. México: Compañía Editorial S.A. 1986.
- Giner, Arbós. *"La gobernabilidad de las sociedades modernas"* Barcelona, 1990.
- González, María Teresa. *"Organización y gestión de centros escolares, Dimensiones y procesos"*. Madrid: Pearson Educación, S.A., 2003.
- IMNC. NMX-CC-9000-IMNC-2000 *"Fundamentos y vocabulario"*. Primera Edición. México: DGN, 2000.
- IMNC. NMX-CC-9000-IMNC-2000 *"Fundamentos y vocabulario"*. Primera Edición. México: DGN, 2000.
- IMNC. NMX-CC-9001-IMNC-2000 *"Requisitos"*. Primera Edición. México: DGN, 2001.
- IMNC. NMX-CC-9004-IMNC-2000 *"Recomendaciones para la mejora del desempeño"*. Primera Edición. México: DGN, 2001.
- Ishikawa, *"¿Qué es Control Total de la Calidad? - El modelo japonés"*. Prentice Hall, 1985.
- IWA-2:2002
- Juran, J. M. *"La calidad por el diseño"* España: Díaz de Santos. 1996.
- Mercado, Luis. *"Segundo Seminario de El Economista"*. México: Periódico El Economista, 1991.
- Schroeder, Roger. *"Administración de operaciones"*. México: Mc Graw Hill, 1992.
- Soconnini, Luis. *"El proceso de las 5 s en acción: la metodología japonesa para mejorar la calidad y la productividad de cualquier tipo de empresa"*. México: Norma, 2005.

- Subsecretaría de Educación del Estado de México. *“Reseña histórica de las escuelas normales”*. México: GEM. 1996.
- Tabla, Guillermo. *“Guía para implantar la norma ISO 9000 para empresas de todos tipos y tamaños”*. México: Mc Graw Hill interamericana editores, 1998.
- Weber, Max. *“Sociología del poder: los tipos de dominación”*. España: Alianza Editorial.
- William K. Hodson. Maynard, *“Manual del Ingeniero Industrial”*. México: Mc Graw Hill, 2003.

## EN INTERNET:

- <http://dgenam.sep.gob.mx/pefen.html>
- <http://es.kioskea.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3>
- [http://normalista.ilce.edu.mx/normalista/normat\\_academica/2presen\\_recep.htm](http://normalista.ilce.edu.mx/normalista/normat_academica/2presen_recep.htm)
- [http://profesores.fi-b.unam.mx/heriolog/Natuf\\_08.pdf](http://profesores.fi-b.unam.mx/heriolog/Natuf_08.pdf)
- <http://seguridadproductiva.blogspot.com/2009/02/el-programa-5s.html>
- <http://www.ceneval.edu.mx/ceneval-web/content.do?page=3675>
- [http://www.dgespe.sep.gob.mx/promin/evaluacion/ficha\\_2009](http://www.dgespe.sep.gob.mx/promin/evaluacion/ficha_2009)
- [http://www.dgespe.sep.gob.mx/promin/evaluacion/ficha\\_2009](http://www.dgespe.sep.gob.mx/promin/evaluacion/ficha_2009)
- <http://www.iso9000plus.com.ar/iso/?p=244>
- <http://www.monografias.com/trabajos73/estructura-administrativa-desarrollo-organizacional/estructura-administrativa-desarrollo-organizacional2.shtml>
- <http://www.tegsolutions.com/Que%20es%20la%20Calidad.htm>