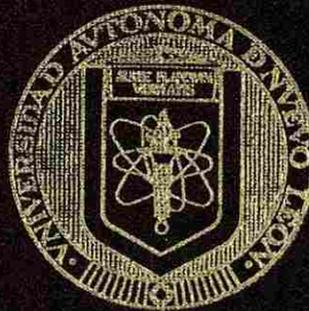


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MODELO PARA LA CALIDAD EN EL INSTITUTO  
TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES  
DE LA REGION CARBONIFERA

POR

ING. JOSE CLAUDIO TAMEZ SAENZ

T E S I S

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD  
EN PRODUCCION Y CALIDAD

CD. UNIVERSITARIA SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.  
NOVIEMBRE DE 1999

1 9 9 9

TM

25853

M2

FIME

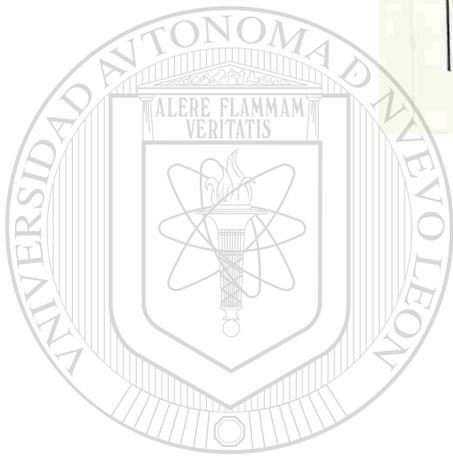
1999

T3

MODELO PARA LA CALIDAD EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS

SUPERIORES DE LA REGIÓN CARIBÑIFERA

1 9 9 9



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

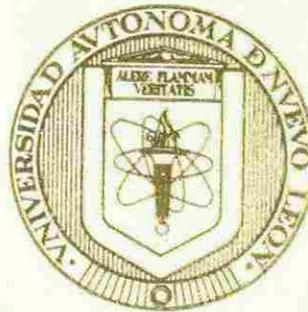
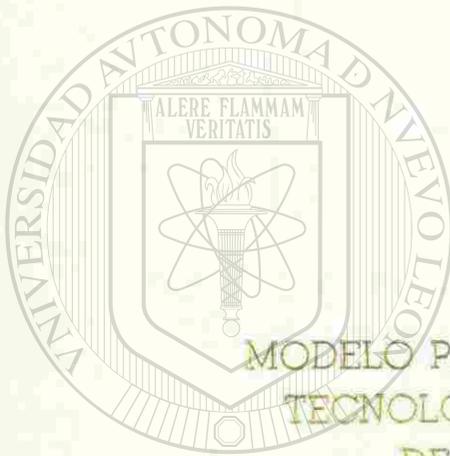


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MODELO PARA LA CALIDAD EN EL INSTITUTO  
TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES  
DE LA REGION CARBONIFERA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

POR  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS  
ING. JOSE CLAUDIO TAMEZ SAENZ

T E S I S

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD  
EN PRODUCCION Y CALIDAD

CD. UNIVERSITARIA SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.  
NOVIEMBRE DE 1999

TM  
Z5853  
.M2  
FINE  
1999  
T3

0133-3676 0



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

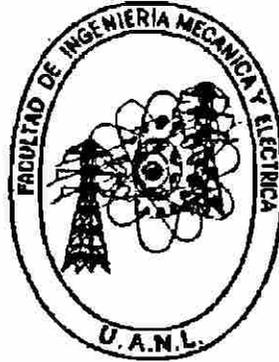


FONDO  
TESIS

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



**MODELO PARA LA CALIDAD EN EL INSTITUTO TECNOLOGICO  
DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LA REGION CARBONIFERA**

**POR**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**ING. JOSE CLAUDIO TAMEZ SAENZ**

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**



**TESIS**

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCION Y  
CALIDAD**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN NICOLAS DE LOS GARZA ,N.L.  
NOVIEMBRE DE 1999**



UANL

A mi padre  
Edelmiro Tamez López

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

... Porque sé que desde donde  
esté comparte mis éxitos y  
alegrías.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# UANL

A toda mi familia

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

... Porque tuvieron que prescindir de mí®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS y de otras cosas los fines de semana, para que  
puediera llega este momento.

Gracias.



# UANL

A Diana Guadalupe

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

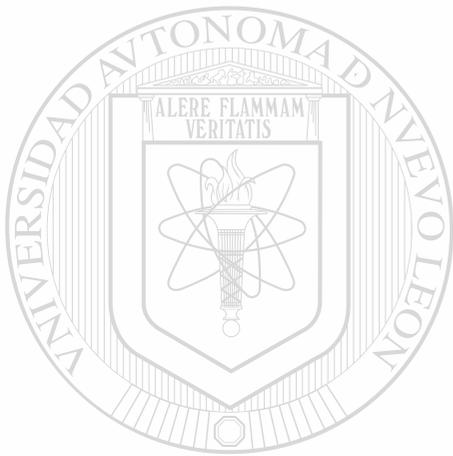
... Porque su dedicación hizo posible <sup>®</sup>

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS la organización de este programa

y porque su sola presencia hacía

que valiera la pena asistir.

Con mi amor, respeto y reconocimiento.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

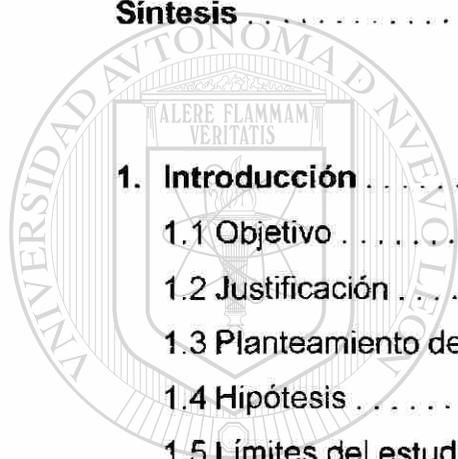
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Para todos aquellos que con su trabajo, conocimientos, dedicación y empeño nos dieron luz y nos animaron a seguir adelante, por su apoyo desinteresado...

Gracias.

# INDICE GENERAL

|  |    |
|--|----|
| <b>Prólogo</b> .....                               | 11 |
| <b>Síntesis</b> .....                              | 12 |
| <b>1. Introducción</b> .....                       | 14 |
| 1.1 Objetivo .....                                 | 15 |
| 1.2 Justificación .....                            | 16 |
| 1.3 Planteamiento del problema .....               | 17 |
| 1.4 Hipótesis .....                                | 18 |
| 1.5 Límites del estudio .....                      | 19 |
| 1.6 Metodología .....                              | 19 |
| 1.7 Estructura del trabajo .....                   | 20 |
| 1.8 Contribuciones .....                           | 20 |
| <b>2. Revisión bibliográfica</b> .....             | 22 |
| 2.1 Marco teórico .....                            | 24 |
| 2.2 Marco de referencia .....                      | 25 |
| 2.3 La necesidad del cambio .....                  | 26 |
| 2.4 Los caminos del cambio .....                   | 27 |
| <b>3. Estudios de aplicaciones prácticas</b> ..... | 29 |
| 3.1 Muestra de estudio .....                       | 30 |
| 3.2 Encuesta .....                                 | 30 |

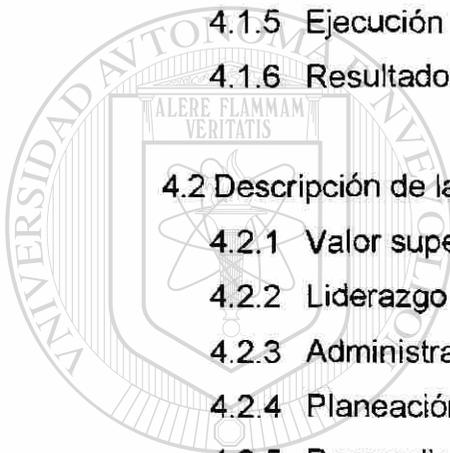


U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 3.3       | Análisis de resultados . . . . .                                 | 31        |
| 3.4       | Interpretación de resultados . . . . .                           | 47        |
| <b>4.</b> | <b>El Modelo de la Calidad para el Instituto Tecnológico</b>     |           |
|           | <b>De Estudios Superiores de la Región Carbonífera . . . . .</b> | <b>50</b> |
| 4.1       | El modelo . . . . .  | 51        |
| 4.1.1     | Entrada . . . . .  | 52        |
| 4.1.2     | Impulso . . . . .  | 54        |
| 4.1.3     | Mediciones y datos . . . . .                                     | 54        |
| 4.1.4     | Metas y estrategias . . . . .                                    | 54        |
| 4.1.5     | Ejecución . . . . .  | 55        |
| 4.1.6     | Resultados internos y externos . . . . .                         | 55        |
| 4.2       | Descripción de las etapas del modelo . . . . .                   | 55        |
| 4.2.1     | Valor superior a clientes . . . . .                              | 56        |
| 4.2.2     | Liderazgo . . . . .  | 59        |
| 4.2.3     | Administración de la información . . . . .                       | 59        |
| 4.2.4     | Planeación . . . . .   | 60        |
| 4.2.5     | Desarrollo de recursos humanos . . . . .                         | 60        |
| 4.2.6     | Administración y mejora de los procesos . . . . .                | 60        |
| 4.2.7     | Impacto en la sociedad . . . . .                                 | 61        |
| 4.2.8     | Resultados institucionales . . . . .                             | 61        |
| <b>5.</b> | <b>Despliegue del programa . . . . .</b>                         | <b>63</b> |
| 5.1       | Logrando el compromiso y la participación . . . . .              | 63        |
| 5.2       | Arrancando el programa . . . . .                                 | 64        |
| 5.2.1     | Infundir el sentido de urgencia . . . . .                        | 64        |
| 5.2.2     | Crear una coalición conductora . . . . .                         | 65        |
| 5.2.3     | Desarrollo de una visión y una estrategia . . . . .              | 66        |
| 5.2.4     | Comunicar la visión de cambio . . . . .                          | 67        |



U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5.2.5 | Facultación a los jefes y maestros para<br>emprender acciones de largo alcance . . . . . | 68 |
| 5.2.6 | Generar logros a corto plazo . . . . .   | 68 |
| 5.2.7 | Consolidar los grupos y generar<br>más cambios . . . . .                                 | 69 |
| 5.2.8 | Arraigar los nuevos enfoques en la cultura . . . . .                                     | 69 |

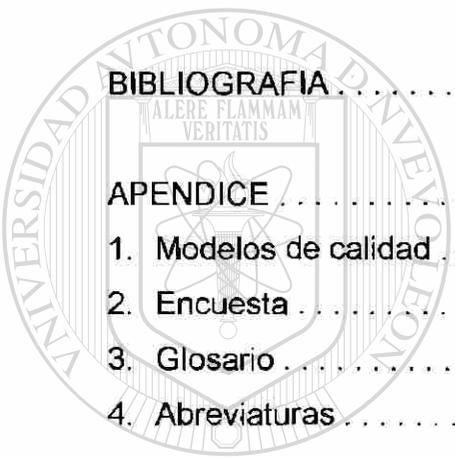
|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>6.</b> | <b>Conclusiones y Recomendaciones . . . . .</b> | <b>70</b> |
| 6.1       | Liderazgo para el cambio . . . . .              | 71        |
| 6.2       | Un nuevo liderazgo colectivo . . . . .          | 74        |

|  |                               |           |
|--|-------------------------------|-----------|
|  | <b>BIBLIOGRAFIA . . . . .</b> | <b>78</b> |
|--|-------------------------------|-----------|

|    |                              |           |
|----|------------------------------|-----------|
|    | <b>APENDICE . . . . .</b>    | <b>81</b> |
| 1. | Modelos de calidad . . . . . | 82        |
| 2. | Encuesta . . . . .           | 86        |
| 3. | Glosario . . . . .           | 100       |
| 4. | Abreviaturas . . . . .       | 112       |

---

|  |   |            |
|--|---|------------|
|  | <b>RESUMEN AUTOBIOGRAFICO . . . . .</b> | <b>113</b> |
|--|---|------------|



U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## PROLOGO

El presente trabajo de investigación, pretende mostrar como el esfuerzo por mejorar la calidad ha llegado al ámbito educativo a nivel mundial y en especial en nuestro país, convirtiéndose en preocupación de todos.

Se refieren algunos esfuerzos específicos en diversas entidades del país y particularmente en los Institutos Tecnológicos como escuelas de nivel superior públicas, en un afán por mejorar los servicios educativos que en ellos se ofrecen.

Se examinan y se tratan de interpretar las dificultades a las que se enfrentan los directivos escolares, a la hora de querer implementar esos esfuerzos de mejora y se plantea a la luz de las experiencias tenidas en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera, en el Estado de Coahuila, una serie de recomendaciones para superar dichas dificultades.

Ojalá que esta información resulte de utilidad, para quienes tienen en sus manos la gran responsabilidad de que las escuelas sigan cumpliendo con la importante misión de preparar mejores hombres y mujeres, que contribuyan a conformar una sociedad feliz, armónica y justa para satisfacción y preservación de la humanidad y de nuestro planeta.

# SINTESIS

## **Propósito del estudio.**

Determinar estrategias y recomendaciones para la implementación de programas de calidad en instituciones educativas públicas en México.

## **Método de estudio:**

Para determinar las dificultades a las que se enfrentan los directivos escolares a la hora de intentar una efectiva implementación de programas de calidad, se realiza un estudio para recopilar las experiencias de 48 directores de Institutos Tecnológicos públicos.

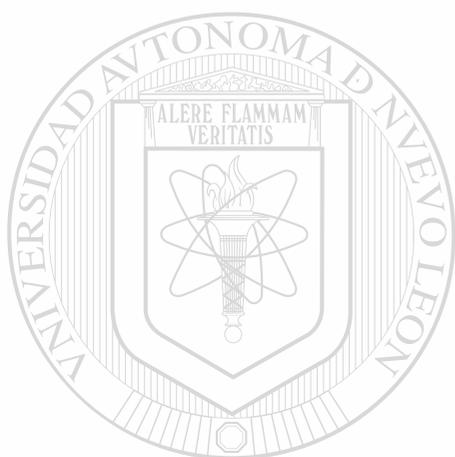
## **DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

Esta información se confronta con la experiencia obtenida de manera muy directa en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera.

## **Contribuciones.**

Las recomendaciones que se desprenden de este estudio, podrán contribuir para que los directivos que busquen implementar modelos de calidad en las escuelas, disipen las dudas y temores naturales de quienes se disponen a liderar un cambio. Aún cuando no existen escuelas iguales, ni soluciones que se puedan copiar, resultará

útil analizar los casos específicos, a que se enfrente un directivo, a la luz de estos comentarios y resultados.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# CAPITULO 1

## INTRODUCCION



La administración para la calidad en una escuela, define a la calidad educativa como una acción de mejora que ha de darse en todas las direcciones y también como una medición. La calidad ha de medirse en función de los clientes y frente a la competencia. Sólo lo que se puede medir se puede mejorar<sup>1</sup>. Un profundo conocimiento por parte de la escuela de sus clientes, de sus necesidades y de su nivel de satisfacción, le permitirá crecer y ser mejor en su hacer. Podrá así mejorar sus procesos académicos de aprendizaje, de enseñanza y de estudio; de investigación y vinculación con su entorno; mejorar sus aspectos físicos y propiciar el clima y condiciones que promuevan el desarrollo personal de maestros y alumnos, mejorando indicadores de hábitos de excelencia, apoyados en la práctica de valores como la puntualidad, la limpieza, el respeto, el orden, la organización etc.

1 Cruz Ramírez José, Educación y Calidad Total, P.23

En nuestro país se han desarrollado ya importantes esfuerzos de calidad total. Los gobiernos federal, estatales, municipales, organizaciones públicas y privadas, se encuentran actualmente entregadas a la tarea de aplicar sistemas de mejoramiento continuo, tácticas y estrategias enfocadas a la calidad total y otras filosofías afines. Permitiéndoles ofrecer más y mejores bienes y servicios, pero sin duda que el mejoramiento educativo se toma interminable en el futuro, si se considera el impacto que la tecnología causará, transformando las aulas de manera significativa.

Como puede apreciarse, el tema de la calidad educativa es amplio y vasto. Pero esa calidad depende de las personas que laboran en la escuela, porque son ellas las únicas capaces de diseñar estrategias y soluciones para lograr la calidad con las condiciones específicas de sus clientes y de los recursos de que se dispone para ello. Lo que se quiere es una acción cotidiana, continua, trabajando en equipo, todos en la misma dirección, compartiendo una visión, comprometidos en una misión común e idénticos valores para buscar hacer de la calidad una forma de vida. No sólo con palabras y buenos propósitos, sino acciones y esfuerzos cuantificables y medibles que les permita conocer y mantener el rumbo.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



## 1.1 Objetivo

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Se busca determinar y proponer una serie de recomendaciones de utilidad práctica, para los directivos que pretendan la implantación efectiva de programas de mejora en los servicios educativos que ofrecen sus escuelas.

## 1.2 Justificación

El sistema educativo de países como el nuestro, ha avanzado de manera considerable en su capacidad para ampliar su cobertura, con ello ha crecido la matrícula, se construyeron más escuelas, hay más aulas y maestros. A partir de la crisis de los años ochentas, con la disminución real de los recursos destinados a la educación, se observa una dinámica en la cual, si bien el sistema educativo se mantiene e incluso crece, cualitativamente la educación se deteriora.

Esto ha conducido a plantear la necesidad de analizar el problema de otro modo, ya no es posible seguir haciendo más de lo mismo, queremos cambiar a deficiente calidad de la educación que imparten nuestras escuelas.

Si a esto le agregamos el reto que la globalización impone a todas las estructuras sociales y productivas actualmente, resulta entendible la preocupación generalizada por mejorar la calidad en la educación. Aún cuando alguna escuela esté obteniendo resultados de calidad, siempre será posible aspirar a una mejora adicional.

El gobierno y las autoridades educativas han emprendido cruzadas para mejorar la calidad de los servicios educativos. Sin embargo, las escuelas se encuentran desigualmente dotadas en recursos, tanto físicos como didácticos. Además la formación y actitudes de los directivos y personal que laboran en los planteles es diversa y las condiciones particulares son distintas. Esto explica por qué es evidente que políticas uniformes producen resultados diferentes, dificultándose que se generalice un movimiento serio hacia la calidad en todas las escuelas, mucho menos que se logren resultados evidentes en este sentido de manera generalizada.

Muchos directivos aún cuando tienen la clara idea del papel que deben jugar en la implantación de un programa de mejora de la calidad en su escuela, y de lo importante

que es iniciarlo cuanto antes, se detienen por el temor de no saber exactamente qué y cómo hacerlo. O porque se sienten incapaces de lograr que una buena parte del personal, comprenda y se integre al esfuerzo de mejora. O porque piensan que sólo con mayores recursos económicos se puede mejorar la calidad.

## 1.2 Planteamiento del problema

Cada escuela es única, no existe la escuela típica. El personal que en ella trabaja, los alumnos que asisten y la comunidad en la que opera e interactúa, le dan características irrepetibles que la identifican y diferencian de las demás. Cualquier intento por imponer modelos rígidos de mejora, copiados de otras instituciones, como si fuesen recetas infalibles, sin un trabajo serio de adecuación a las condiciones propias de un plantel en particular, está condenado al fracaso. Cada institución requiere de diseñar su propio modelo a partir de conceptos generales y de las experiencias obtenidas por los demás.

¿Cómo puede entonces una escuela como el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera, integrar sus esfuerzos para mejorar la calidad de sus servicios, en un programa formal de mediano y largo plazo con posibilidades de éxito?

## 1.4. Hipótesis

Se plantea en primer término que existe una relación directa entre gestión escolar y calidad en la educación.

Resulta más sencillo definir “gestión escolar” por lo que no es.<sup>2</sup> Se sabe que el concepto gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye. Se sabe también que la organización escolar es, en todo caso, y junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. Se entiende que la gestión requiere un responsable; que para que la gestión sea adecuada, dicho responsable debe tener liderazgo debe vincularse con el quehacer central de la escuela. Pero también se sabe que la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que está en relación con el trabajo colegiado de su personal y con las acciones que se concerten con los diferentes actores de la comunidad educativa y del entorno social. Además, gestión es un sustantivo que denota acción, pero una acción de carácter creativo.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN<sup>®</sup>  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2 Schmelkes Sylvia, Simposio Internacional “Educación, Prioridad para el desarrollo”, Saltillo, Coahuila, México, 7,8 y 9 de Junio de 1999

## 1.5 Límites del estudio

Sin duda alguna la calidad de la información obtenida por la presente investigación debe haberse visto afectada por factores tales como el tamaño de la muestra, que fue de la mitad de los Tecnológicos públicos oficiales; el aplicarse sólo a ese tipo de instituciones; la interpretación que cada directivo pudo dar a las preguntas; la sinceridad de sus respuestas y el espacio limitado para explicarlas, entre otras.

Además el estudio no abarcó aspectos como los siguientes:

- Experiencia previa de los directivos en implementar este tipo de programas
- Situación político-sindical de la institución
- Competencia con otras instituciones
- Apoyo y compromiso de la comunidad y autoridades

Sin embargo, se considera que en la medida que la institución empiece a obtener logros, estos aspectos deberán irse consolidando, convirtiéndose en medio y fin, en la búsqueda de la calidad institucional.

## 1.6 Metodología

Se parte de la base una investigación de campo para analizar experiencias de directivos de Institutos Tecnológicos públicos, examinadas con un enfoque sistemático, apoyado en principios universales sobre calidad y empleando conocimientos, criterios,

herramientas y técnicas desarrolladas para mejora continua, calidad total, planeación estratégica y reingeniería entre otras. Confrontando con la experiencia directa obtenida en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera de Coahuila.

## 1.7 Estructura del trabajo

La investigación se organizó en cinco etapas:

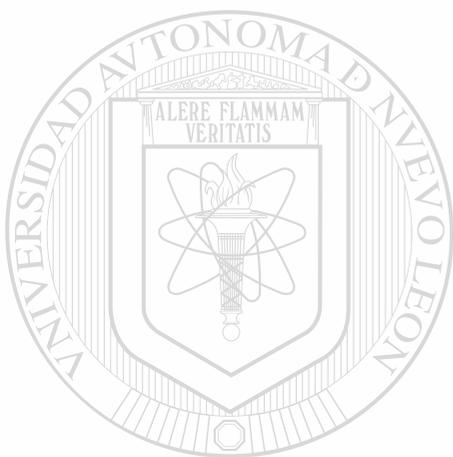
- Revisión de antecedentes
- Estudio de aplicaciones prácticas
- El modelo para la calidad en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera de Coahuila
- Despliegue del programa
- Conclusiones y recomendaciones

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## 1.8 Contribuciones

Es preciso que los directivos comprendan lo inevitable del cambio. Que no es posible retrasarlo ni precipitarlo. Que el secreto está en el equilibrio. El directivo deberá inducirlo y controlarlo, nunca reprimirlo ni coartarlo. No existen recetas infalibles, el proceso raramente resultará simple y jamás será igual entre una institución y otra. El diseño e implementación conlleva uno de los mayores aprendizajes, y es en

esos momentos, cuando contar con una guía que ofrezca un enfoque sistemático de conocimientos, técnicas y propuestas, puede resultar valioso para el directivo, en la tarea de hacer frente al compromiso de mejorar su escuela.



# UANL

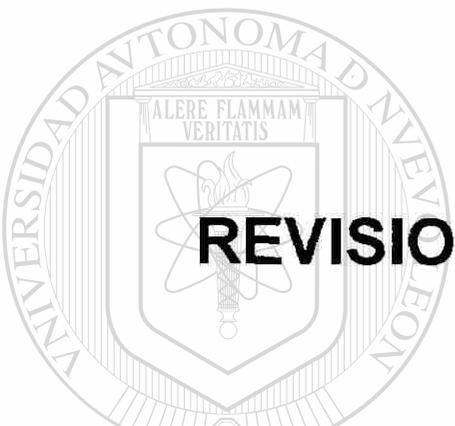
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO 2



### REVISION BIBLIOGRAFICA

La palabra calidad, de acuerdo con el diccionario, se define como los atributos o manera de ser de una persona o cosa y establece su naturaleza, índole o estado. Sin embargo cuando hablamos de calidad refiriéndonos a un proceso productivo que genera bienes y servicios, deberemos considerar su definición de conformidad con los criterios y las propias filosofías o sistemas de que se trate.

Desde la década de los cuarenta y hasta la actualidad, prestigiados investigadores de la calidad como DEMING, CROSBY, ISHIKAWA, JURAN y otros, definen calidad como cumplir con los requerimientos del cliente, adecuación al uso, hacer las cosas bien desde la primera vez o satisfacción plena del cliente además de otras cosas. En las normas del sistema ISO 9000, la calidad se define cómo cumplir los requerimientos, lo especificado, estableciendo una relación de eficiencia entre lo pactado contra lo recibido por el cliente. Y puede ser descrita en términos cualitativos y cuantitativos.

Los clientes, en todos los casos, establecen expectativas a cerca de los bienes o servicios que van a consumir. Cuando éstas se cumplen o exceden, el cliente percibe un beneficio que se traduce en satisfacción. Si esta satisfacción permanece lo suficiente, necesariamente se refleja como una preferencia hacia el producto, marca, servicio o empresa de donde provino dicho beneficio. De aquí se derivan los conceptos de calidad esperada y calidad recibida, es decir, cumplimiento de las expectativas. Dicho de otra manera : la calidad es asegurar la plena y absoluta satisfacción del cliente, a través de cumplir o exceder los requerimientos establecidos por éste, al proporcionarle un bien o servicio.

También establece que si la calidad es especificada y puede definirse en términos cualitativos y cuantitativos, entonces es factible de ser mejorada y esta mejora puede darse en varias vertientes o direcciones. Las mejoras en la calidad reducen errores, retrasos y problemas, eso disminuye los costos. Con costos más bajos se conquistan mercados y la preferencia de los clientes, garantizándose la permanencia y evolución de los negocios. En consecuencia se fortalece la planta productiva, se generan más empleos y los trabajadores tienen más oportunidad de desarrollo, permitiéndole elevar su calidad de vida y la de la propia comunidad en general. Ante estas posibilidades ilimitadas, se acuña el término **Calidad Total**, visualizando el buscar la mejora en todos los aspectos ya mencionados, de manera integral y simultánea.

Cuando vemos a la escuela como un centro de servicios, y trasladamos los conceptos de calidad total a la educación, resulta claro que estamos entrando en otro contexto, donde también es posible elevar la calidad de los servicios académicos, a través de actitudes mejoradas cualitativa y cuantitativamente.

## 2.1 Marco teórico

Los Estados Unidos en primer término, y después países desarrollados como Inglaterra, Francia, Noruega, Canadá, Suiza, Holanda, Suecia y Japón entre otros, se han reconocido por aplicar los principios y herramientas de calidad total a sus sistemas educativos, con excelentes resultados. Al grado que está, ha sido considerada una estrategia universal, implementándose infinidad de modelos en todo el mundo. Solamente en los Estados Unidos más de 12,000 escuelas de nivel superior (High school) y universidades, han implantado sistemas de este tipo, siendo el llamado "Quality Kid", el más difundido en los primeros y diversos programas como "Oregon State University in Quality", se aplican a nivel universitario de manera exitosa<sup>3</sup>.

Sin embargo, es en países del tercer mundo, donde las aspiraciones para ser mejores como naciones se han cifrado en descubrir y proyectar la mejora de su calidad educativa. Se han percatado de que en una escuela subdesarrollada sólo es capaz de generar mayor subdesarrollo. Porque la escuela, es el lugar más estratégico y valioso que constituye en sí, el epicentro del desarrollo de una sociedad. La mejora de la escuela siempre se traduce en un mejor mañana. Esta preocupación por la calidad educativa, se centra en países como Chile, Argentina, Colombia y Perú. Habiendo tomado en México un vigoroso impulso durante los recientes gobiernos, y sobre todo en el actual régimen, con un presidente que tuvo a su cargo la Secretaría de Educación Pública el sexenio pasado, gran conocedor de las debilidades y fortalezas de nuestro sistema educativo.

3 Cruz Ramírez José, Educación y Calidad Total P.P. 22,46

## 2.2. Marco de referencia

Desde 1990 entidades como Nuevo León, el estado de México, Chihuahua, Tamaulipas, Coahuila, Guanajuato, Sinaloa, Distrito Federal y once estados más, han abrazado programas de mejoramiento de calidad en muy diversos ámbitos. En especial, han puesto atención al mejoramiento de sus sistemas educativos, que como ya hemos mencionado, constituyen la base de toda transformación hacia el desarrollo. Puesto que la escuela como institución imperecedera, estratégica y necesaria, es el paradigma del cambio en nuestras naciones. Los cambios que se logren dentro de ella se reflejan en la sociedad misma.

Así, se han implementado programas de calidad en diversas escuelas y universidades públicas y privadas, tanto por iniciativa propia, como motivadas por el clima de entusiasmo que se han despertado en esos estados. Donde además de este tipo de programas, se han creado estímulos y reconocimientos a los esfuerzos que se realicen con ese propósito.

De esta forma, en la República Mexicana se han hecho ya intentos serios por desarrollar modelos de calidad en varias instituciones, universidades y escuelas, entre las que podemos citar al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en todos sus campus; la Universidad de Monterrey; Escuelas Normales como la de Atizapán de Zaragoza en el Estado de México; en varios Institutos Tecnológicos oficiales del país, como el de León, Guanajuato; el de Tepic, Nayarit, los de Ciudad Victoria y Ciudad Madero en Tamaulipas. Además la Secretaría de Educación Pública a nivel federal, así como las Secretarías de Educación en las diversas entidades, han generado programas de calidad para mejorar los sistemas educativos correspondientes, iniciando desde la educación básica y avanzando paulatinamente hacia los otros niveles, como ha sido el caso del Estado de Coahuila.

Particular mención merece la iniciativa de la Dirección General de Institutos Tecnológicos, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, consistente en el desarrollo de un modelo de calidad que busque implementar en cada una de las instituciones que administra, un programa que estimule el crecimiento y fortalecimiento de los servicios que prestan. Haciendo participar a las comunidades y, que como consecuencia, eleven la calidad del servicio educativo y de vida de la población. Dicho programa inició en 1996 y pretende generalizar el modelo un modelo que se adapte a las expectativas de desarrollo de cada Instituto Tecnológico <sup>4</sup> .

### 2.3 La necesidad del cambio

En los tiempos actuales, la única constante es el cambio. Un cambio irreversible y permanente que convierte a las organizaciones y a las personas, en algo sensiblemente distinto. Es posible que el cambio reclame dismantelar instituciones y procedimientos que han quedado sin efecto, reemplazándolos con otros nuevos. Si una escuela no es capaz de responder a los cambios, la competencia arrasará con ella.

En este punto, no basta con composturas rápidas, programas de relumbrón o discursos de los directores. Será necesario transformar la escuela, para que los servicios educativos que presta, sean verdaderamente de calidad. Y esta calidad sólo podrá mejorarse en forma real, en la medida en que cada plantel sea capaz de generar, de manera participativa y compartida, las condiciones para que ese plantel pueda lograr resultados de calidad, atendiendo las necesidades específicas de la comunidad a la que presta sus servicios.

4 Gámez José Angel, El Proyecto de Calidad del SNIT, P.3

Se habrá de considerar a la institución educativa, como una organización que no se encuentra aislada, sino que forma parte de un sistema educativo más amplio, del cual consigue recursos y apoyo, pero que también la constriñe y limita. Partimos del convencimiento, de que el deseo y la voluntad de cambiar está presente en todo ser humano, y éste construye el impulso fundamental para lograr el cambio deseado para mejorar. Estamos seguros de que mucho se puede hacer, desde el propio plantel, para mejorar significativamente la calidad de lo que hacemos y de lo que logramos en educación.

## 2.4 Los caminos del cambio

Diversos han sido los autores y las corrientes, que se han preocupado por proponer caminos para el cambio en las escuelas. Sin embargo, todos ellos toman prestados los conceptos fundamentales de las filosofías universales que han mostrado su capacidad para revolucionar la calidad en la producción de bienes y servicios, en empresas y organizaciones que ha nivel mundial las han adoptado. Los adecúan para aplicarse a la vida escolar, y con ellos han desarrollado modelos, que buscan representar y explicar las interrelaciones que guardan los elementos y aspectos principales que intervienen en el mejoramiento de las instituciones educativas.

En una primera parte del apéndice, se muestran las representaciones gráficas de los modelos para la calidad desarrollados y aplicados en los sectores educativos de los estados de Tamaulipas y Nuevo León, así como el propuesto por la Dirección General de Institutos Tecnológicos para sus planteles, respectivamente.

En todos ellos, se proponen elementos, técnicas y herramientas derivadas de las distintas corrientes filosóficas de calidad, para ser aplicadas en el proceso de cambio para la mejora de los servicios educativos. Van desde los cambios pequeños y graduales característicos de la **mejora continua**, hasta las transformaciones dramáticas y radicales que propone la **reingeniería**. Pasando por el empleo de herramientas para el manejo estadístico de la información y la utilización de los criterios de filósofos de la calidad, como **DEMING, JURAN, CROSBY, ISHIKAWA** y otros, al revisar los procesos claves de las instituciones.

Todos resultan valiosos como guía, para iniciar un esfuerzo formal de mejora en una institución educativa. Pero también todos ellos destacan la necesidad de que el director de cada escuela, deberá diseñar un modelo particular adecuado a las condiciones propias de ésta. Donde probablemente, requiera integrar diversas estrategias para estimular y conducir el cambio de manera apropiada. Sin embargo, sea cual fuere la mezcla de estrategias por la que se opte, cualquier modelo para la calidad que se diseñe o utilice, deberá tener por lo menos cinco componentes importantes:

1. Un mayor enfoque hacia los clientes, tanto externos como internos de la institución.
2. Una nueva manera de pensar en los procesos fundamentales de la institución, que conduzca a mejoras en la eficiencia y la productividad de los mismos.
3. La posibilidad de dividir la estructura funcional de la escuela, en equipos multifuncionales de trabajo.
4. Mejores sistemas de información y medición para el registro y manejo oportuno de datos que soporten la toma de decisiones.
5. Todo lo anterior carecería de sentido, si el modelo no contempla un esfuerzo serio por mejorar las actitudes y valores de todos los empleados de la institución. Esto es lo que haría poderosa a esta mezcla de diversos componentes, convirtiéndola en un todo sinérgico.

## CAPITULO 3

# ESTUDIO DE APLICACIONES PRACTICAS

Se llevó a cabo una investigación en los diferentes institutos tecnológicos del sector oficial, contando con la anuencia de las autoridades correspondientes. En la actualidad existen en la República Mexicana un total de 72 planteles dependientes de la Dirección General de Institutos Tecnológicos, adscritos a la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas de la Secretaría de Educación Pública Federal. Además de 37 planteles de reciente creación, que operan como organismos descentralizados de los gobiernos de los estados.

El propósito de esta investigación, fue el de conocer los esfuerzos e intentos que en materia de calidad educativa, se han realizado o se estén realizando en esos planteles. Así como las dificultades y obstáculos a los que se han enfrentado en el proceso.

Para realizarla, se diseño y aplicó una encuesta a los directores de los tecnológicos que resultaron incluidos en una muestra que se definió para el propósito.

### 3.1 Muestra de estudio

Se seleccionó una muestra de manera aleatoria que quedó integrada por 48 institutos de ambos tipos, federales y descentralizados. Con antigüedades en su operación que van desde los de más reciente creación con dos años de operar, hasta algunos pioneros de la educación tecnológica en provincia con 50 años de haber sido creados.

### 3.2 Encuesta

En el apéndice se incluye un ejemplar de la encuesta utilizada para la investigación. Su diseño, fue pensado para obtener respuestas concretas de los directores de estas instituciones. Constó de once secciones y un total de 42 preguntas.

Con ella se buscó averiguar si las instituciones están buscando mejorar actualmente sus servicios, conforme a los ocho criterios del Premio Nacional de Calidad. Independientemente de si reconocen o no estar inmersos en un programa formal para mejorar la calidad institucional. Además se trató de averiguar el compromiso e identificación de los directivos con las filosofías de calidad y recopilar las sugerencias y recomendaciones que de la práctica hubiesen obtenido.

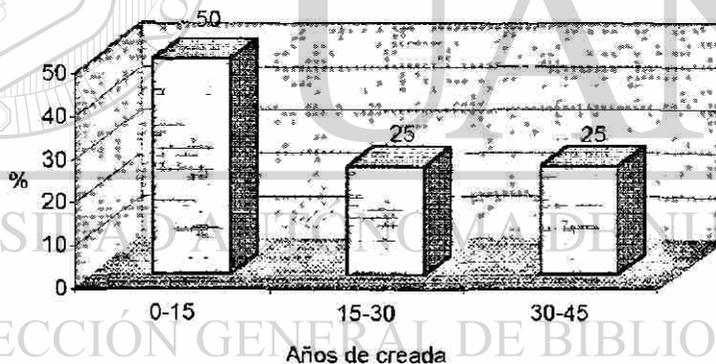
### 3.3 Análisis de resultados

A continuación se presentan gráficas con información sobre las respuestas dadas a cada una de las 42 preguntas de la encuesta, por parte de los directivos de las instituciones muestra, así como los promedios de algunos datos y listados de las respuestas libres.

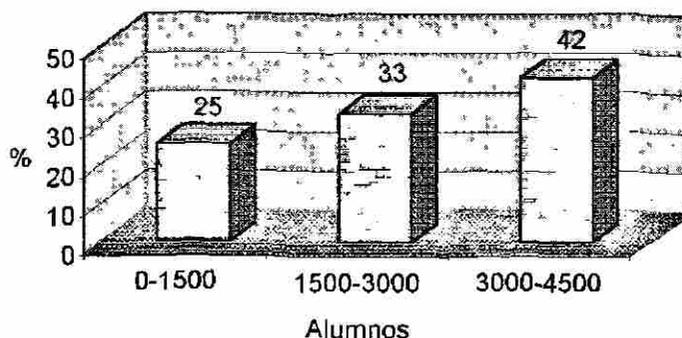
- Edad promedio de los directivos entrevistados: 42 años
- Antigüedad promedio de los directivos en el puesto: 3 años

#### DATOS GENERALES

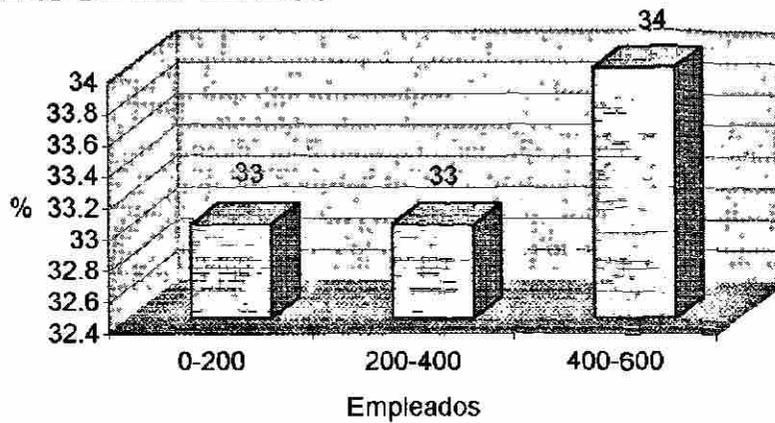
##### \* AÑOS DE CREADA LA INSTITUCION



##### \* POBLACION ESCOLAR

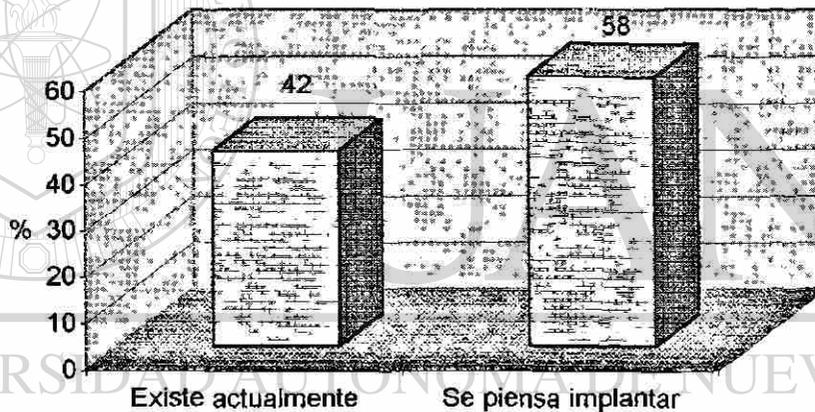


### \* NUMERO DE EMPLEADOS



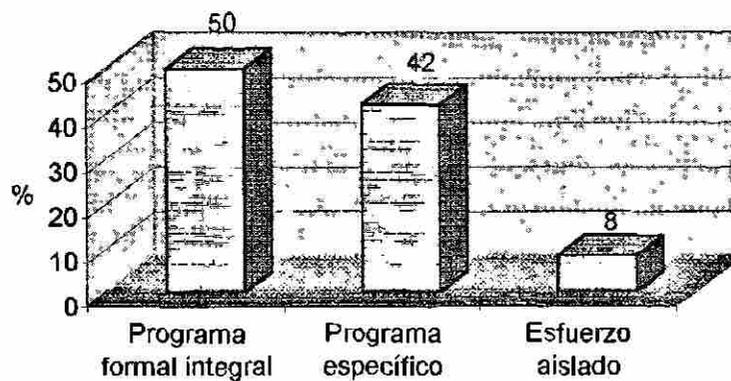
## PROGRAMA DE CALIDAD

### 1. PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CALIDAD

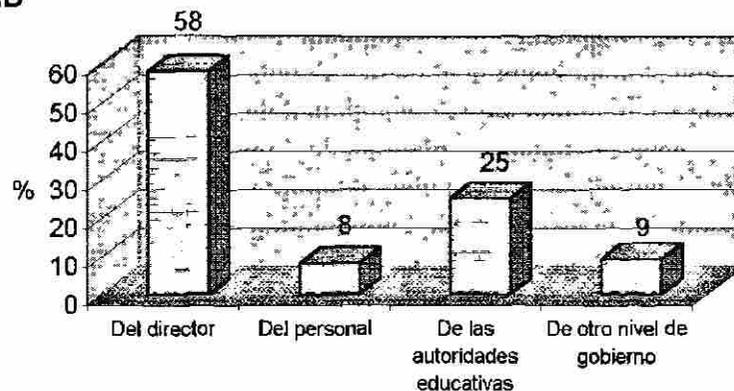


## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

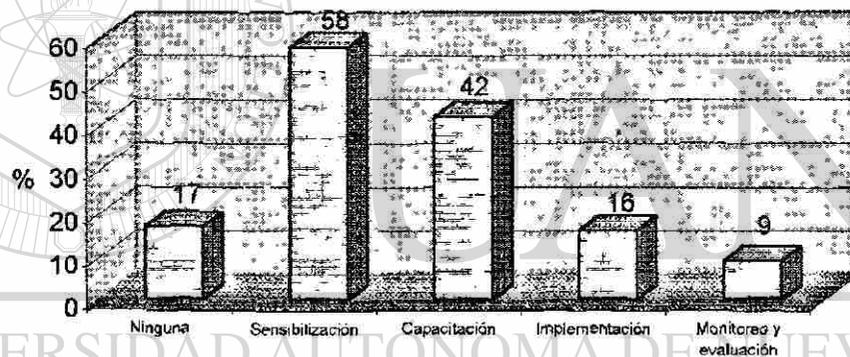
### 2. TIPOS DE ACCIONES REALIZADAS



### 3. INICIATIVA DE IMPLANTAR EL PROGRAMA DE CALIDAD

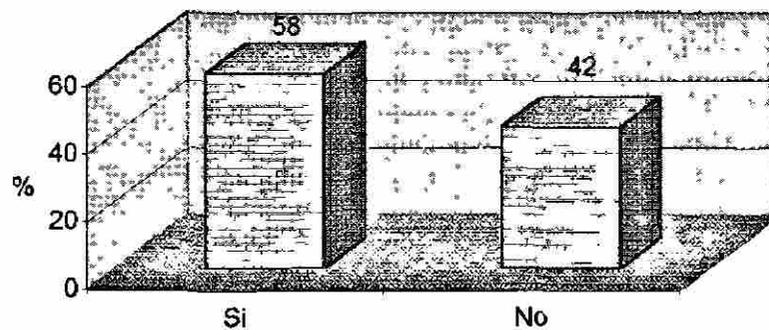


### 4. ETAPAS QUE SE HAN CUBIERTO EN LA IMPLANTACION DEL PROGRAMA DE CALIDAD



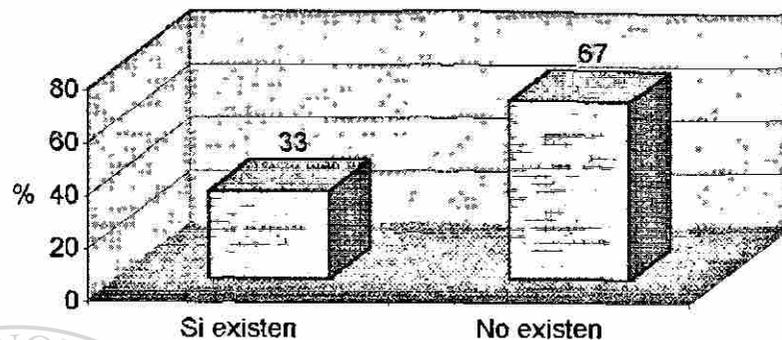
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 5. RECURSOS ESPECIFICOS ASIGNADOS AL PROGRAMA DE CALIDAD

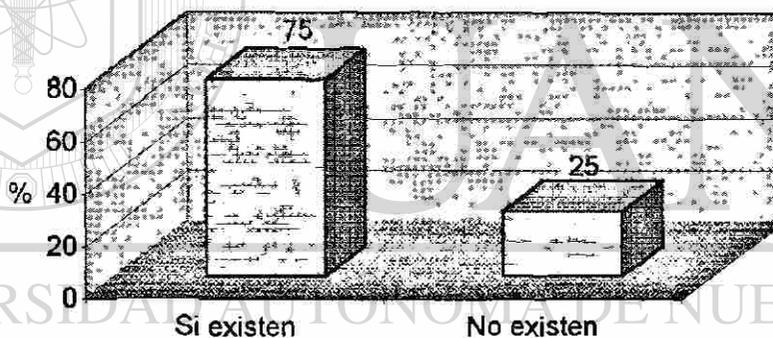


## ENFOQUE AL CLIENTE

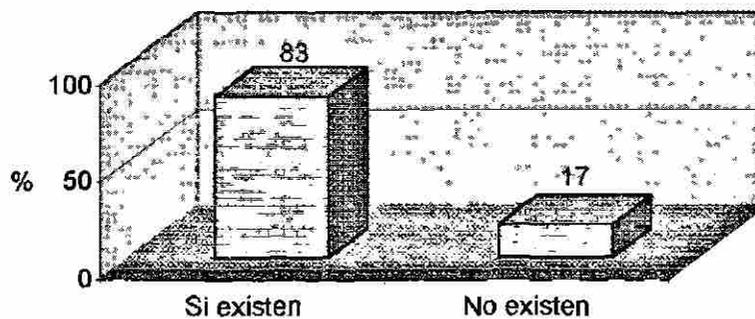
### 6. MECANISMOS PARA AVERIGUAR EXPECTATIVAS DE ALUMNOS



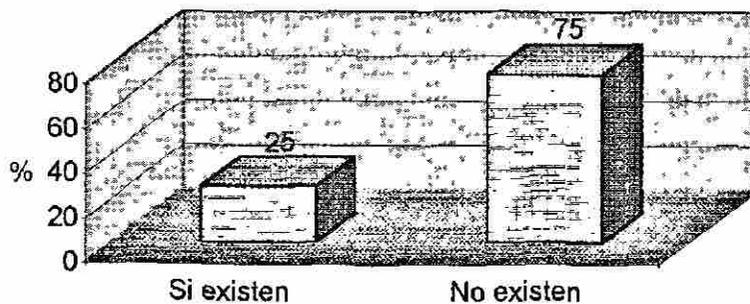
### 7. MECANISMOS PARA AVERIGUAR EXPECTATIVAS DE ASPIRANTES



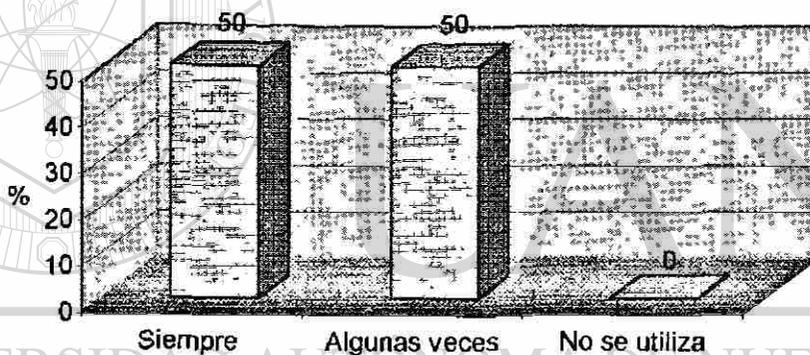
### 8. MECANISMOS PARA AVERIGUAR EXPECTATIVAS DE EMPLEADORES



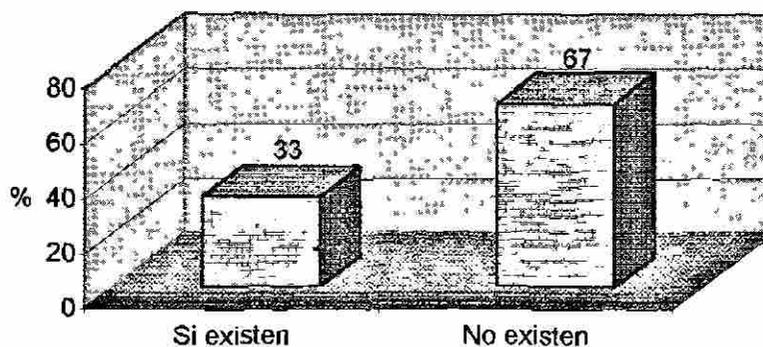
### 9. MECANISMOS PARA AVERIGUAR EXPECTATIVAS DE PADRES DE FAMILIA Y COMUNIDAD



### 10. SE UTILIZA LA INFORMACION PARA GENERAR RESPUESTAS

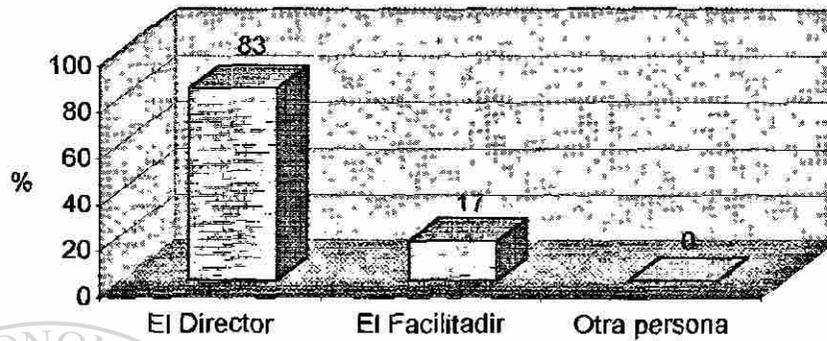


### 11. MECANISMOS PARA MEDIR LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES

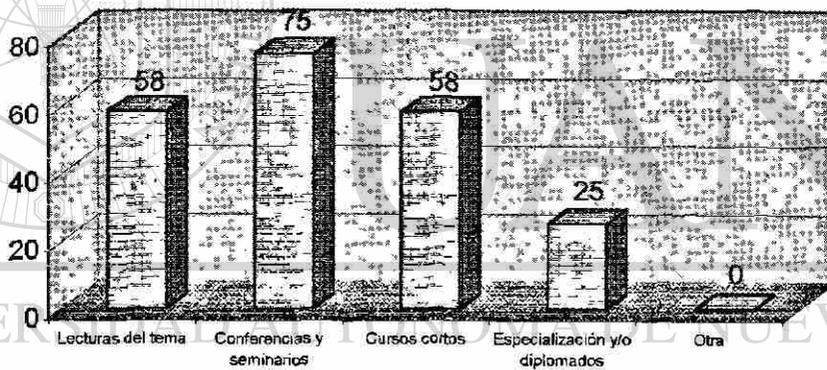


## LIDERAZGO

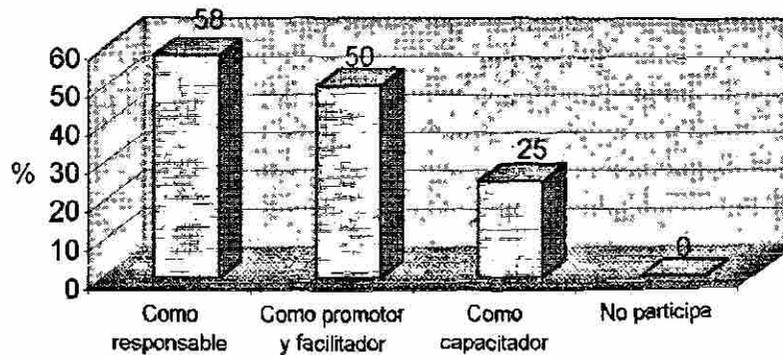
### 12. RESPONSABLE PRINCIPAL DEL PROGRAMA DE CALIDAD



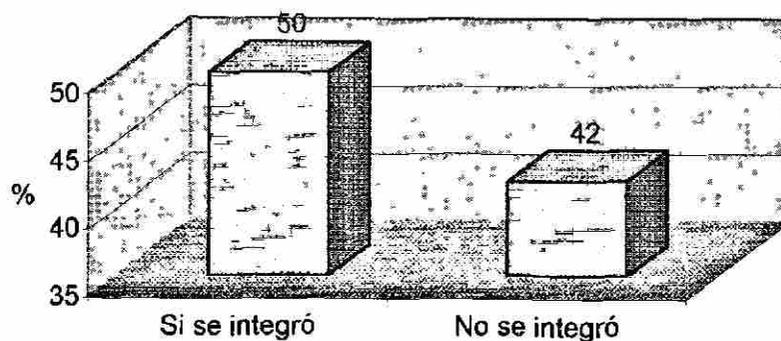
### 13. FORMACION DEL DIRECTIVO SOBRE EL TEMA DE CALIDAD



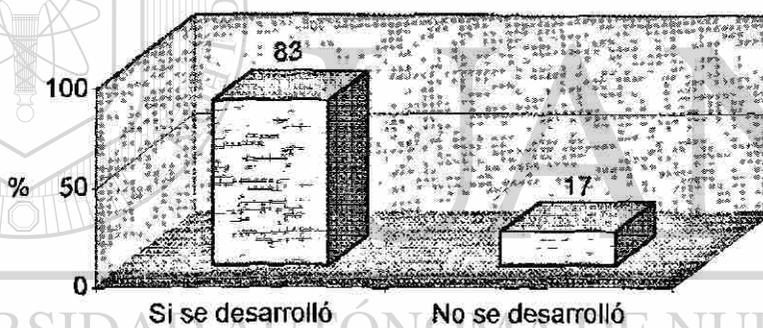
### 14. PAPEL DEL DIRECTIVO EN EL PROGRAMA DE CALIDAD



### 15. COMITE PARA DIRIGIR EL PROGRAMA DE CALIDAD

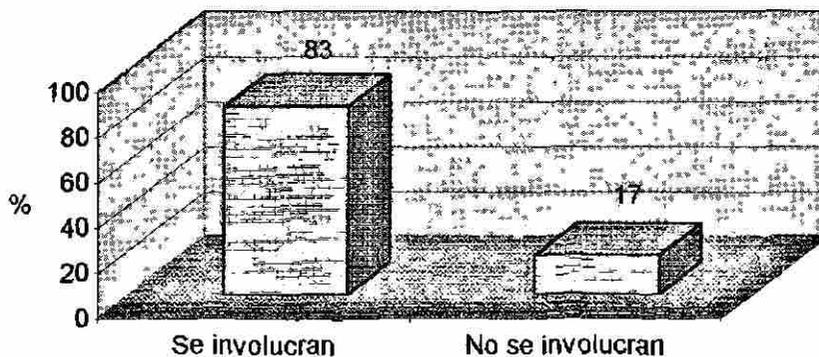


### 16. DECLARACION DE VISION, MISION Y VALORES

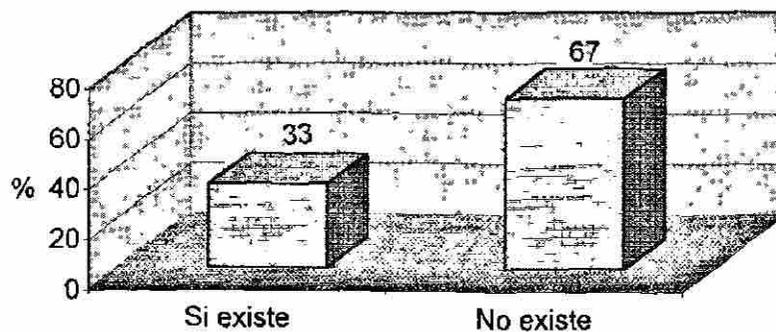


### DESARROLLO DE PERSONAL

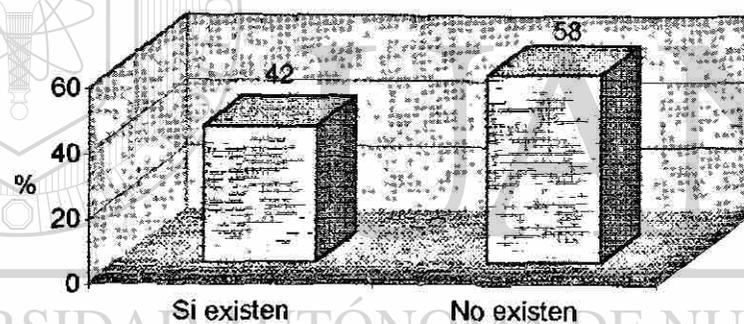
### 17. PARTICIPACION DEL PERSONAL



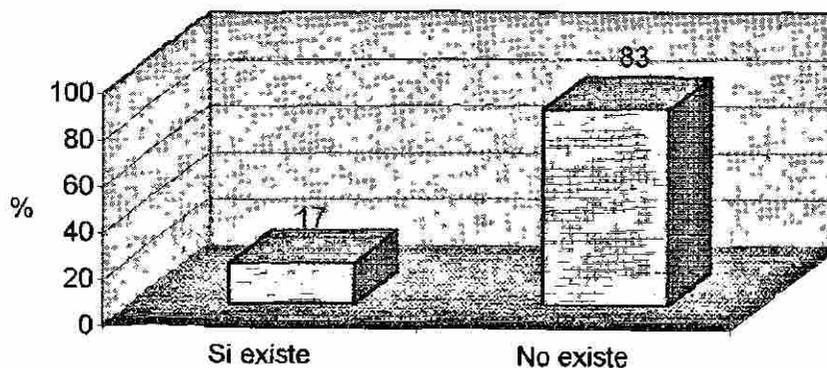
### 18. PROGRAMA DE FORMACION DEL PERSONAL PARA LA CALIDAD



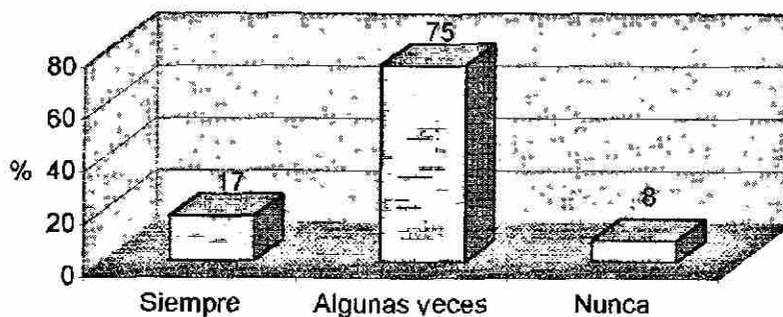
### 19. PROGRAMAS DE EVALUACION Y RECONOCIMIENTO AL PERSONAL



### 20. DIAGNOSTICO DEL NIVEL DE SATISFACCION Y BIENESTAR DEL PERSONAL

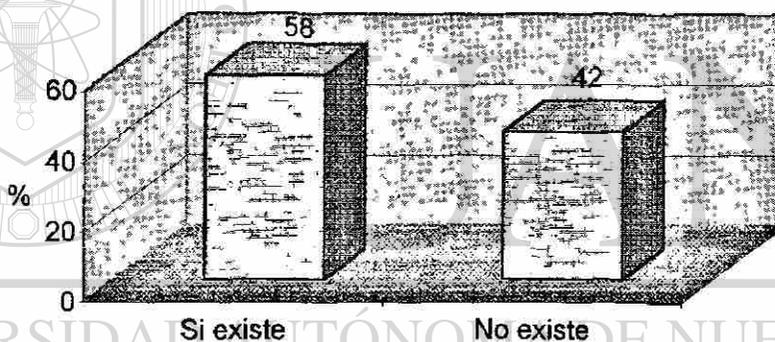


## 21. RESPUESTAS A QUEJAS, PETICIONES Y SUGERENCIAS



## ADMINISTRACION DE LA INFORMACION

### 22. MECANISMOS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL MEDIANTE INDICADORES

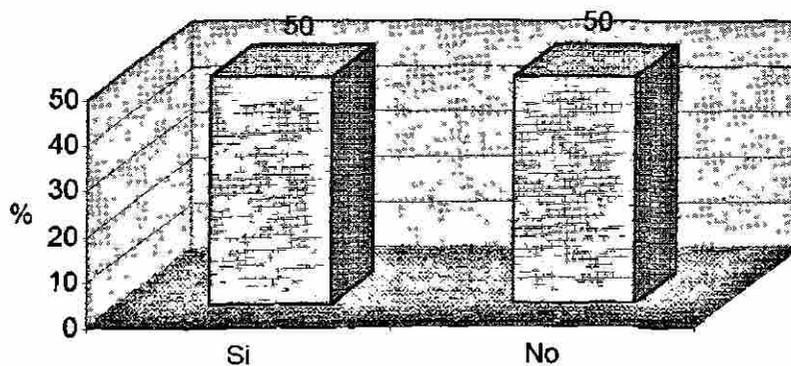


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

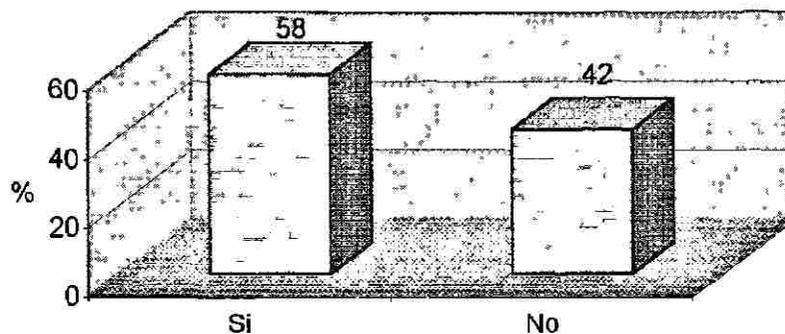


## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

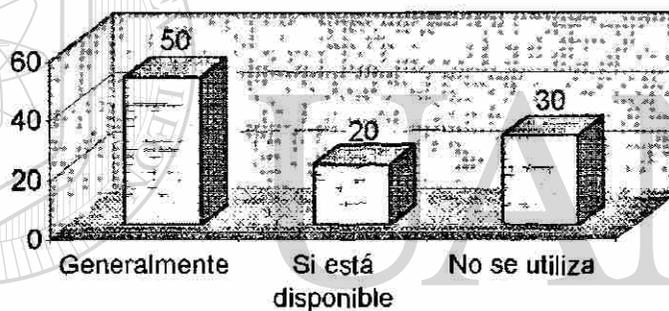
### 23. LA INFORMACION OBTENIDA ES CLARA, CONFIABLE Y OPORTUNA



## 24. CAPACITACION AL PERSONAL EN EL MANEJO DE LA INFORMACION

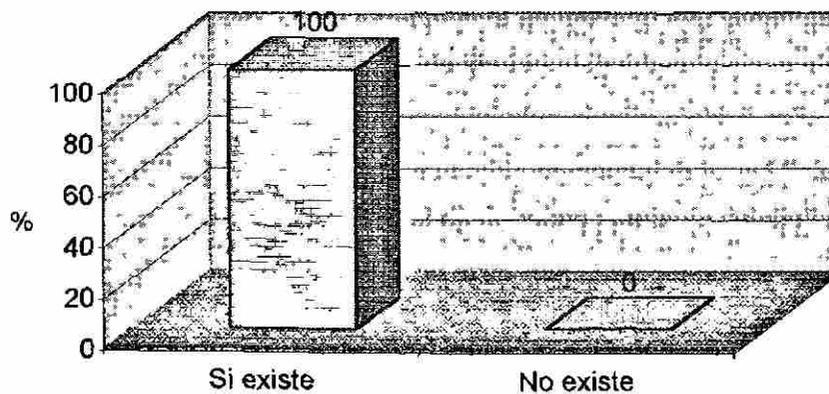


## 25. LA INFORMACION SE UTILIZA PARA LA TOMA DE DECISIONES

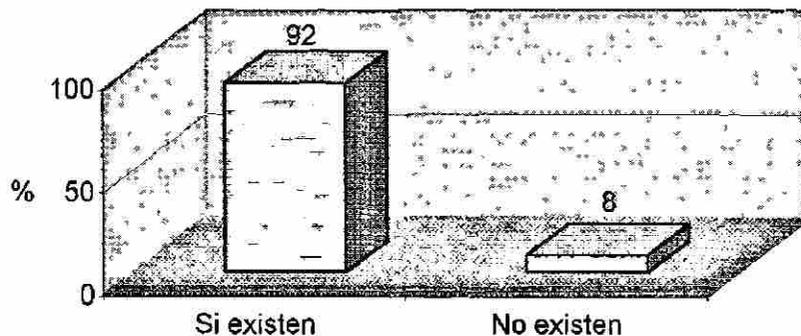


## PLANEACION

## 26. PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO Y MEJORA DE TRES A CINCO AÑOS

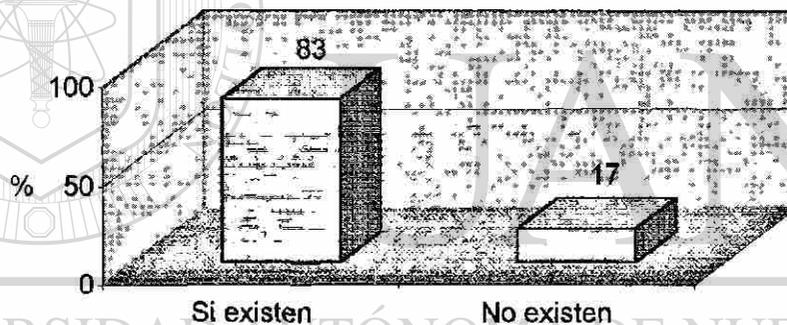


## 27. PLANES ANUALES DE OPERACION CON PLANEACION ESTRATEGICA

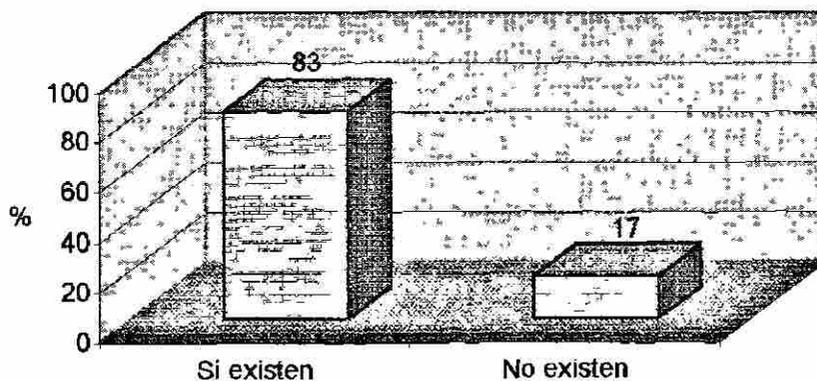


## ADMINISTRACION Y MEJORA DE PROCESOS

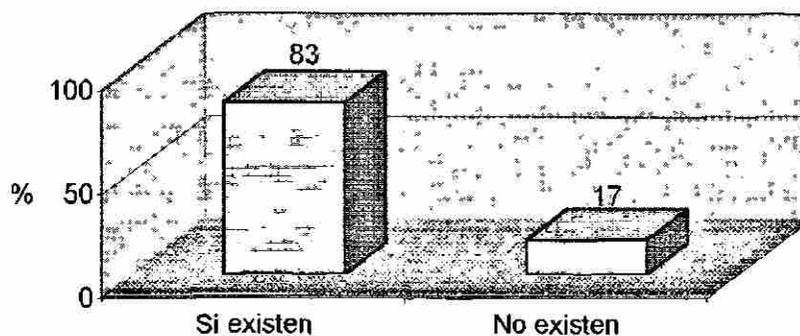
### 28. PROGRAMAS FORMALES DE MEJORA EN LOS SERVICIOS OFRECIDOS



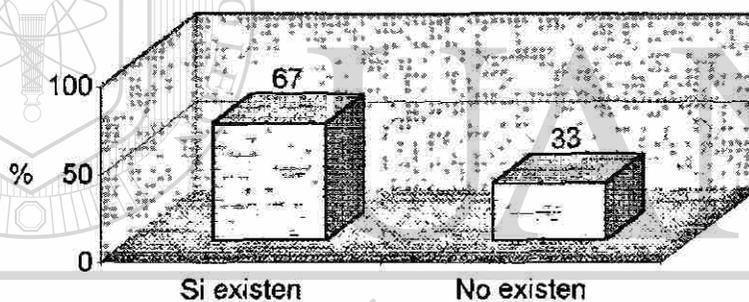
### 29. PROGRAMAS FORMALES DE MEJORA DE BIBLIOTECAS PROCESOS CLAVE



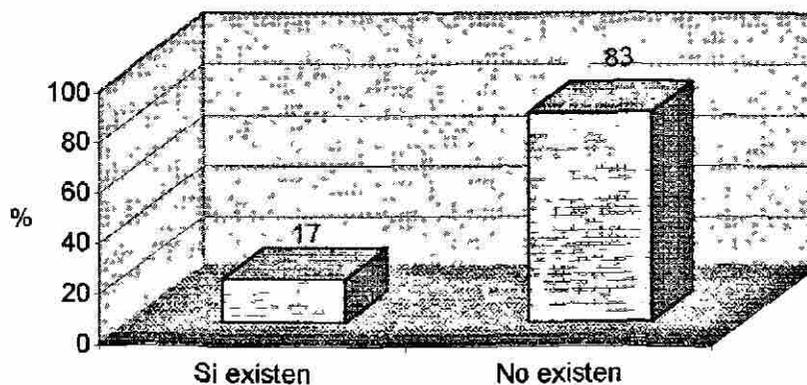
### 30. PROGRAMAS FORMALES DE MEJORA EN LAS AREAS DE APOYO



### 31. PROGRAMAS FORMALES PARA INTERACTUAR CON LAS ESCUELAS DE DONDE PROVIENEN SUS ESTUDIANTES

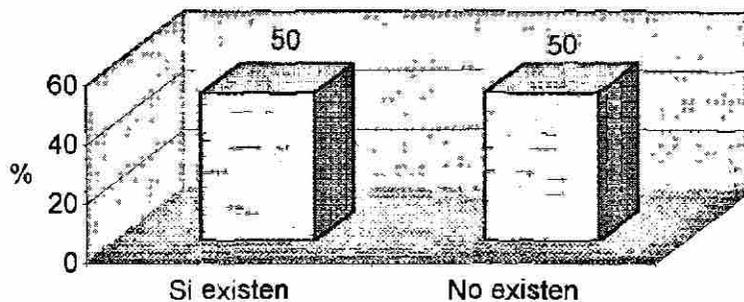


### 32. SISTEMAS PARA MEDIR EL AVANCE EN LA MEJORA

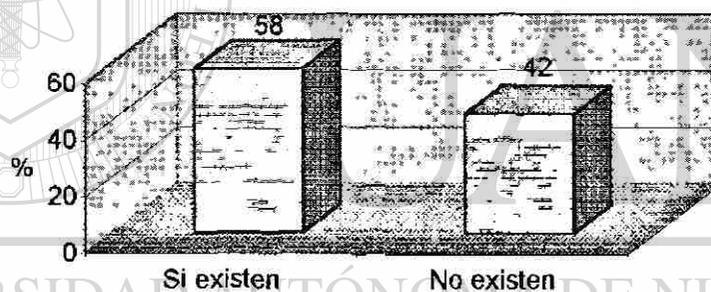


## IMPACTO EN LA SOCIEDAD

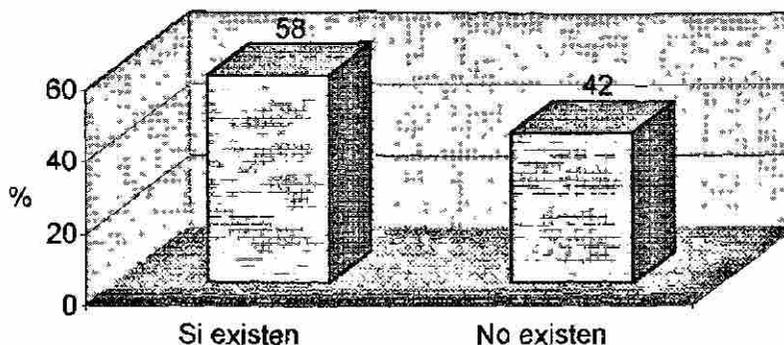
### 33. PROGRAMAS DE APOYO PARA PRESERVAR EL MEDIO AMBIENTE



### 34. PROGRAMAS PARA DIFUNDIR Y PRESERVAR EL PATRIMONIO HISTORICO, CULTURAL Y ARTISTICO

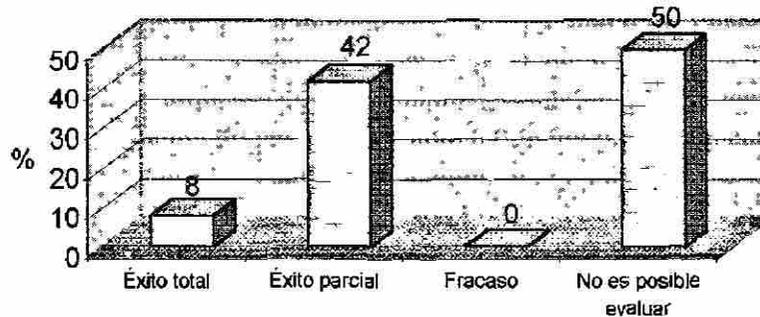


### 35. PROGRAMAS PARA DIFUNDIR LA CULTURA TECNOLÓGICA Y LA CALIDAD

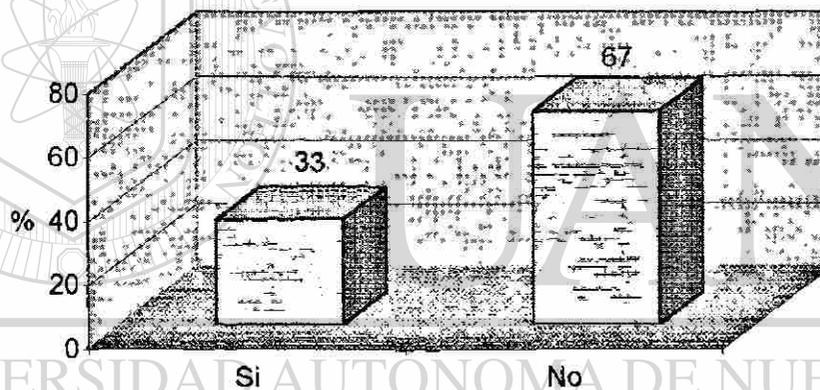


## RESULTADOS DE LA INSTITUCION

### 36. RESULTADOS DEL PROGRAMA DE CALIDAD HASTA LA FECHA

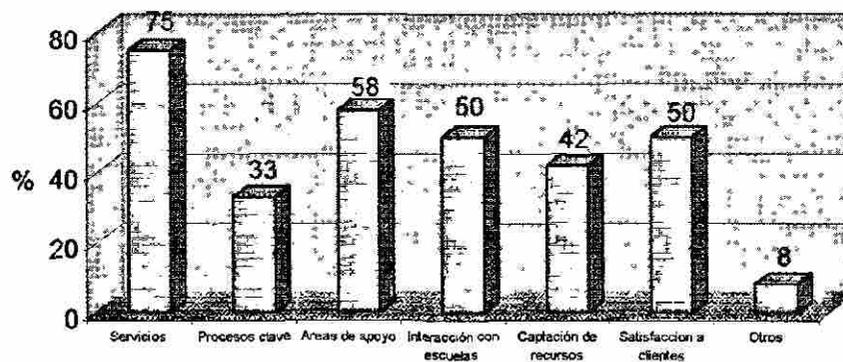


### 37. PREMIOS A LA CALIDAD RECIBIDOS



## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

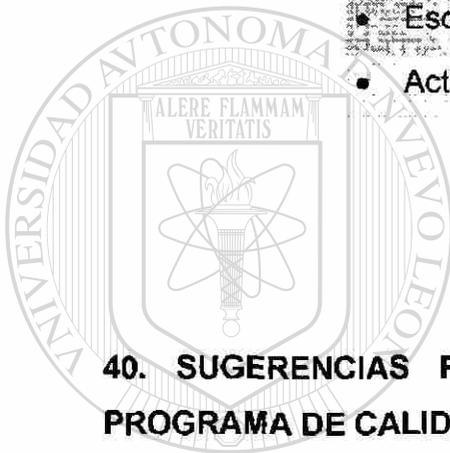
### 38. ÁREAS DONDE SE HAN LOGRADO MEJORAS



## COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

### 39. POSIBLES CAUSAS DE RESISTENCIA O RETRASO

- **Temor a incertidumbre**
- **Desconocimiento**
- **Escepticismo**
- **Actitudes negativas**



### 40. SUGERENCIAS PROPUESTAS PARA LOGRAR IMPLANTAR UN PROGRAMA DE CALIDAD

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

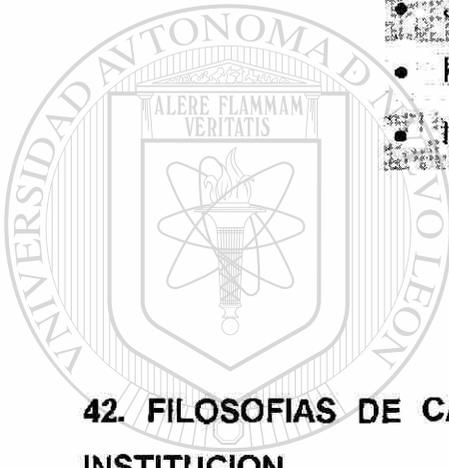
- **Informar y sensibilizar a todo el personal**
- **Capacitar al personal directivo**
- **Hacerlo de manera gradual**
- **Asignar recursos específicos**

#### 41. FILOSOFIAS DE CALIDAD CON LAS QUE SE IDENTIFICA EL DIRECTIVO

- Calidad total
- Sistema 5 "S" + 1
- Mejora continua
- Método Deming
- Juran
- Kaizen
- ISO - 9000

#### 42. FILOSOFIAS DE CALIDAD QUE SE APLICA O APLICARA EN LA INSTITUCION

- Calidad Total
- Sistema 5 "S" + 1
- Mejora continua
- Método Deming
- Juran
- Kaizen
- ISO - 9000



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN DE TECAS

### 3.4 Interpretación de resultados

Podemos generalizar el hecho de que en **muchas instituciones del país, se han iniciado en alguna medida acciones para mejorar** aspectos que tienen que ver con la calidad. Sin embargo su origen, su grado de formalidad e integración, su enfoque, intensidad, permanencia y resultados obtenidos, han sido muy variados. Van desde intentos fallidos y arranques en falso, hasta programas serios que han comenzado a reflejar logros importantes, pasando por algunos éxitos parciales y limitados.

**Todos ellos parten del reconocimiento que existen problemas.** No podía ser de otra manera, pues claro que la complacencia es el peor enemigo de la calidad. Pero no basta con la manifestación de inconformidad, debe tomarse la determinación de hacer algo al respecto, partiendo del supuesto de qué se sabe que hacer para enfrentar los problemas.

Se requiere además, **que exista un compromiso con lo que se emprende,** por parte de todos los que conforman la institución. Esto, tal vez es la parte más difícil de lograr para cualquier directivo, ya que implica un cambio cultural en toda la organización. Esto sólo se logra con un gran trabajo grupal, fortaleciendo valores compartidos, viviéndolos y renovándolos día con día. Partiendo de la convicción de que vale la pena hacer las cosas de la mejor manera posible, desde el principio y mejorarlas continuamente. Esto humaniza y le da sentido a su labor.

**Mejorar la calidad requiere de tiempo,** es un proceso de largo plazo cuyos resultados pueden llegar a verse tal vez en años. Esto supone constancia necesariamente. **La falta de constancia, frecuentemente atenta contra viabilidad** de un esfuerzo de mejora lleno de buenas intenciones, cuando se

pasa por alto que por definición, **se trata de un proceso permanente, lento y gradual**, pero sobre todo permanente.

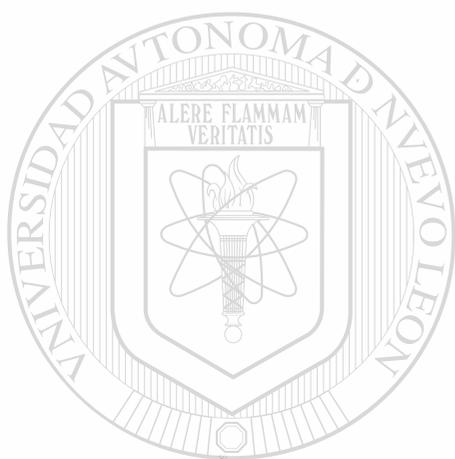
Para emprender un compromiso de esta naturaleza, se precisa de un **cambio radical** en la forma en que se relacionan quienes integran la institución. **El anteponer el mejoramiento de la organización al beneficio personal**, permite que el trabajo de todos se traduzca en crecimiento y fortalecimiento de la escuela, para que cumpla mejor con sus objetivos hacia fuera. El bienestar de todos, vendrá inevitablemente como consecuencia.

El lograr este compromiso, requiere de que **el directivo sea capaz de ejercer un liderazgo de apoyo y solidario**. Pero sobre todo, depende de su habilidad para que los maestros aprendan a aceptarlo, interpretarlo y a enriquecerlo con su participación debida.

Por otra parte, en muchas ocasiones es fácil olvidar o pasar por alto que en un movimiento hacia la calidad, **no se trata de reacomodar lo que está mal. Sino de atacar las causas que generan el problema**. Es decir, muchas veces se confunden los síntomas de los problemas con sus causas. Generalmente, la primera respuesta a un problema no ataca su causa. Así, se tiende a explicar los problemas de ausentismo y falta de aprendizaje en la escuela, como problema de falta de interés o de bajo nivel académico de los estudiantes. Sin recapacitar en el hecho de que los profesores, pueden estar haciendo muy poco por volver amena su clase y por darles a sus alumnos atención personal para evitar que se rezaguen.<sup>5</sup>

5 Schmelkes Sylvia, Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas, P.33

El manejo de esfuerzos de mejora de manera asilada, origina en el mejor de sus casos, que el personal de la institución los vea inconexos, considerándolos un desperdicio de tiempo y recursos, una moda más condenada a desaparecer pronto. En el peor, la **carencia de integración y congruencia, puede inhibir totalmente los efectos positivos** que se buscaban en el cambio<sup>6</sup>



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

<sup>6</sup> Lowenthal Jeffrey N., Reingeniería de la Organización, P.52

## CAPITULO 4



# EL MODELO PARA LA CALIDAD EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LA REGION CARBONIFERA

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

A iniciativa del Dr. Rogelio Montemayor Seguy, en esa época diputado federal, el gobierno del estado de Coahuila crea mediante decreto en 1991, el Instituto Tecnológico de Estudios superiores de la Región Carbonífera, ubicado en la Villa de Agujita, Municipio de Sabinas, en el corazón de la zona productiva de carbón mineral más importante del país.

Opera como organismo público descentralizado del gobierno del estado, ofreciendo servicios de educación tecnológica superior a jóvenes de esta región de Coahuila.

Actualmente atiende a más de 1200 estudiantes en cinco carreras a nivel licenciatura y cuenta con un programa de postgrado, ofrecido mediante convenio con la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Sus instalaciones integran un campus localizado en las inmediaciones de la Villa de Agujita, en el km. 120 de la carretera 57, en su tramo Monclova – Piedras Negras. Y a él acuden jóvenes de los municipios de Melchor Múzquiz, Sabinas, San Juan de Sabinas, Juárez, Progreso, Morelos, Zaragoza, Allende y Nava, en Coahuila.

Su rápido crecimiento y evolución es prueba inequívoca de lo atinado de su creación en este lugar y es responsabilidad de la propia institución, el que los servicios que se ofrezcan sean de absoluta calidad.

#### 4.1 El modelo

El “Premio Nacional de Calidad” que se entrega en México, toma como base los premios institucionalizados que se entregan en el mundo, tales como el “PREMIO DEMING” de Japón o el “PREMIO MALCOM BALDRICH” en Estados Unidos. Se entrega actualmente a la organización que, de acuerdo a ciertos criterios establecidos, obtenga la mayor puntuación entre los aspirantes de todo el país.

El modelo de calidad del sistema Nacional de los Institutos Tecnológicos, señala que se deberá trabajar con los ocho criterios universales que caracterizan a este tipo de premios, durante el proceso de mejora continua en los planteles.

1020129247

Con esto en mente, se estructuró un modelo para la calidad en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera, en el que sólo se emplearán estos criterios como elementos del mismo.

El diagrama del modelo concebido como un sistema, se muestra en la figura 4.1., Pueden identificarse en él cada una de las ocho categorías que se desprenden de los criterios universales de calidad.

Como se puede apreciar, el modelo cuenta con una entrada, una serie de etapas y una salida, que retroalimenta a todas ellas. Estableciéndose una secuencia de aplicación continua, para un proceso de mejora permanente .

Cada etapa del modelo se describe a continuación.

#### 4.1.1 Entrada

El punto de partida del modelo son los clientes o usuarios y sus requisitos.

El sistema requiere que la institución defina sus clientes y mercados presentes y futuros, identificando los factores críticos para cada grupo de clientes. Se deberá identificar todos los cliente externos, sus requisitos, los compromisos contraídos con ellos y los métodos para averiguar su satisfacción.

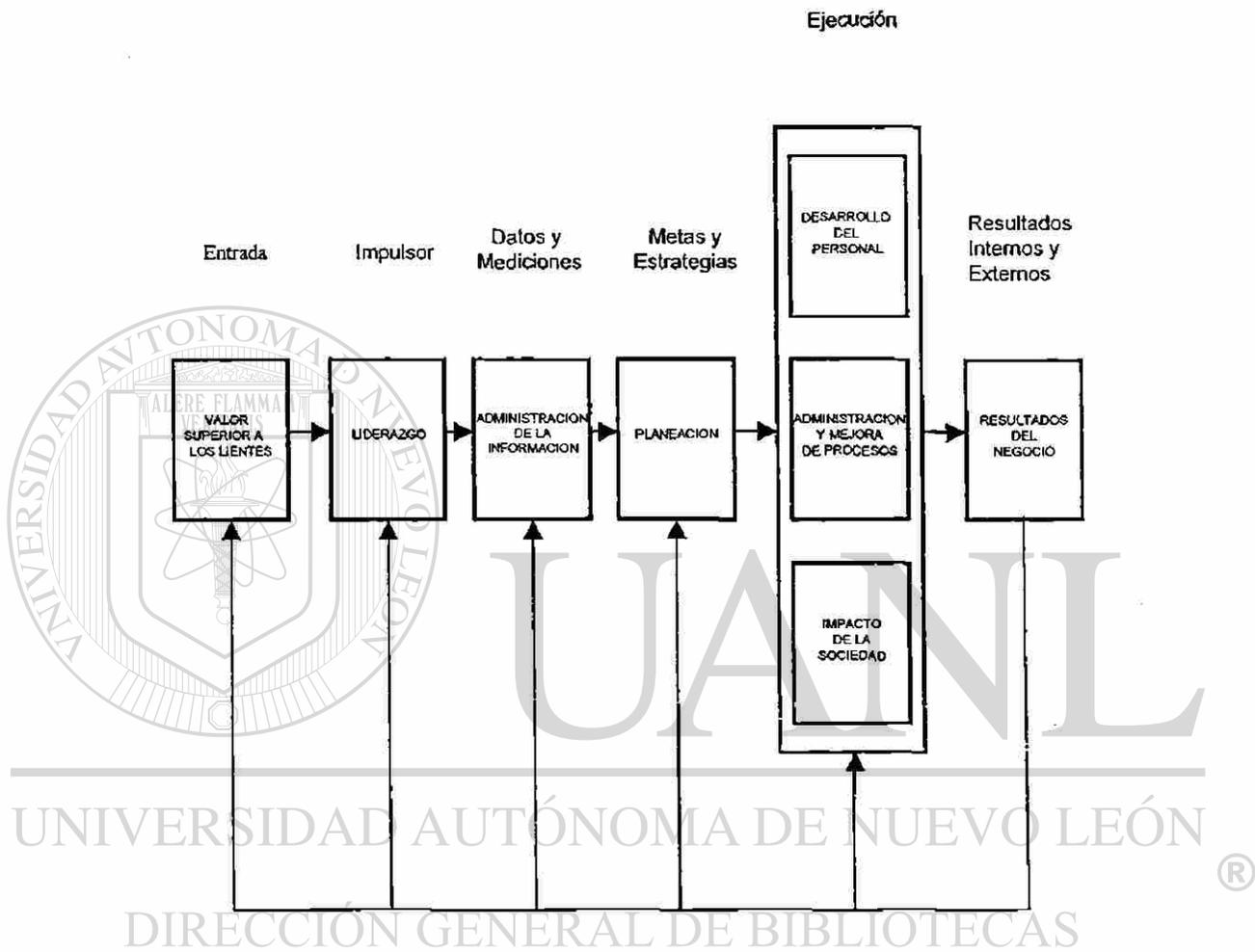


Fig. 4.1 Modelo para la Calidad en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera

### 4.1.2 Impulso

Una vez identificados los mercados y requisitos de los clientes presentes y futuros, la Institución desarrollará una visión, misión, valores e identificará sus competencias esenciales, que servirán para enfocar los esfuerzos de toda la escuela. Este es uno de los papeles básicos que el directivo y su administración deben asumir como líderes.

### 4.1.3 Mediciones y datos

Establecidos los factores críticos de los clientes y del desempeño de la institución, se determinarán los indicadores que van a utilizarse para medir y evaluar a los clientes, al personal, a los procesos, operaciones y resultados. Todo esto con un enfoque a lograr confiabilidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 4.1.4 Metas y estrategias

Los pasos anteriores permiten que se establezcan estrategias y metas de mejora, que se traducirán en proyectos y acciones concretas.

### **4.1.5 Ejecución**

Se ponen en práctica los proyectos para mejorar e innovar los procesos, buscando la completa satisfacción de los clientes externos e internos, incluyendo también a estos últimos en esta etapa, proporcionando un impacto positivo en el entorno. En este paso se requiere de la participación inteligente, informada, activa y efectiva del personal.

### **4.1.6 Resultados internos y externos**

Los resultados son consecuencia causal de las mejoras en los proyectos institucionales. El poder medir el grado de satisfacción de los clientes con estas mejoras, permite retroalimentar al sistema de manera permanente y continua.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



## **4.2 Descripción de las etapas del modelo**

A continuación se hará referencia a los criterios relacionados con cada una de las ocho etapas del modelo de calidad propuesto:

### 4.2.1 Valor superior a los clientes

Probablemente, el primero de estos propósitos, es el que más polémica parece haber desatado entre los grupos al interior de la educación. Puesto que no existe coincidencia absoluta, en identificar quienes son verdaderamente los clientes del servicio educativo. Está claro que, si nos equivocamos en identificar a nuestros clientes, resultaría en un fracaso rotundo de el esfuerzo para mejorar la calidad en la escuela.

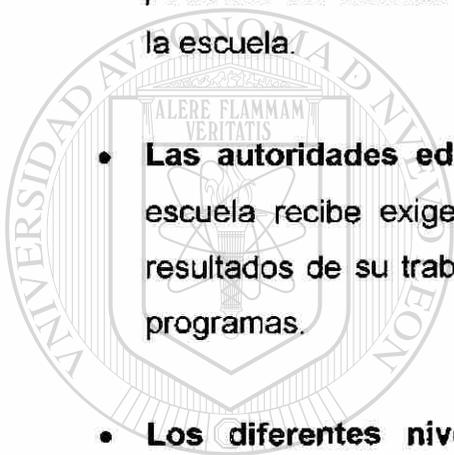
Los criterios del **Premio Nacional para la Calidad MALCOLM BALDRIGE para la Educación** establece el término **depositario de los intereses de la institución**, para referirse a los clientes del servicio educativo. Este término, aún cuando no logra tampoco establecer un consenso, proporciona un marco más amplio para no suponer erróneamente que sólo los estudiantes o sólo los empleadores, son los clientes de la educación superior.

Con estos criterios en mente podemos identificar a los clientes, beneficiarios o usuarios de la educación superior tecnológica:

- **El estudiante.** Es el principal beneficiario de la educación, es un receptor activo y participante del servicio educativo, utilizándolo para desarrollarse como profesionalista.
- **El egresado.** El estudiante que egresa espera que la escuela le haya dado los elementos para desarrollarse en un mundo que es del futuro y que la escuela debe anticipar, o en su defecto completar posteriormente su formación.
- **Los padres de familia.** Aún cuando los estudiantes de la educación superior son generalmente mayores de edad, los padres influyen en la

decisión de enviar a sus hijos a tal o cual escuela. De ellos depende en gran medida, que los alumnos acudan a clase, que sean puntuales, etc. Y son, en muchas ocasiones quienes ejercen demandas sobre el funcionamiento y nivel académico de la escuela.

- **Los empleadores.** El sector productivo representado por las empresas o centros de trabajo que dan empleo a nuestros egresados, juzgan también el resultado del quehacer de la escuela y tienen muchas y muy importantes cosas que decir y aportar acerca de su función formadora de profesionistas, pudiendo ser además demandantes de servicios especializados por parte de la escuela.
- **Las autoridades educativas.** Como parte de un sistema educativo, la escuela recibe exigencias de las autoridades superiores para presentar resultados de su trabajo conforme a una normatividad establecida y a sus programas.
- **Los diferentes niveles de gobierno.** Los programas de gobierno federales, estatales y municipales, imponen a las escuelas roles en las tareas de desarrollo social y económico condicionando muchas veces los apoyos a los resultados obtenidos.
- **La sociedad en general.** La comunidad toda, cifra muchas expectativas en el papel que juega la escuela, como generadora de conocimientos y promotora de actividades de difusión de su cultura y tradiciones.
- **Otros organismos institucionales.** Pueden existir otros organismos como clubes de servicio, instituciones públicas o privadas e inclusive otras escuelas que demanden apoyos o que reciban a nuestros egresados o estudiantes como parte de su función.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Una vez identificados los clientes de la institución, los tres propósitos restantes buscan privilegiarlos como interlocutores de la misma, por uno de tres motivos de acuerdo con la Dra. Sylvia Schmelkes<sup>7</sup>:

- Porque si el que juzga tiene opciones, y su juicio no nos favorece, abandonará nuestro servicio. Así los padres preferirán enviar a sus hijos a otras escuelas; los empleadores contratarán egresados de otras instituciones y la sociedad terminará marginando a los que logren egresar de nuestro plante.

- Porque si el que juzga no tiene opciones ni tiene claras sus expectativas, aunque tenga derechos se conformará con un servicio mediocre o desertará. Consecuentemente la institución se condenará a consumirse y desaparecerá.

- Clientes internos. En muchas ocasiones entregamos el resultado de nuestro trabajo a personas o entidades orgánicas de la misma institución. Estos constituyen los clientes internos de lo que generamos, sea un bien o un servicio. Formándose cadenas cliente-proveedor a lo largo de toda la organización en las cuales en las cuales podemos ser a la vez clientes de alguien. La institución deberá tomar muy en cuenta también la completa satisfacción de estos clientes.

<sup>7</sup> Schmelkes, Sylvia, Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas, p.p. 26,27

## 4.2.2 Liderazgo.

En este criterio está incluido el compromiso de los líderes de la institución con la calidad. El liderazgo está considerado como una actitud que todos los jefes de la institución deben asumir para llevarla al quehacer cotidiano de su actividad.

La calidad requiere de **liderazgo**: la actitud de los jefes de utilizar y compartir el poder; la capacidad de enseñar y conducir; la visión para guiar planeadamente a sus seguidores; La habilidad para entusiasmar; la facilidad para facultar, crear e innovar; y el deseo de trascender.

## 4.2.3 Administración de la información

El criterio información y análisis contiene los sistemas de información que están a la mano y que son necesarios para medir y alcanzar los estándares de calidad que la institución se proponga para poder medir su calidad total.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El Premio Nacional de Calidad se gana midiendo los ocho criterios de calidad, pero la importancia de este punto no es ganar el premio, sino contar con los elementos necesarios para establecer acciones de mejora continua. El premio y los concursos sólo deben verse como medios de comparación y adquisición de formación para mejorar la calidad.

#### **4.2.4 Planeación**

El criterio planeación es la función que incluye la planeación estratégica, la planeación operativa, la programación de los procesos, el establecimiento de estándares y parámetros en el quehacer futuro de la institución. La calidad es difícil de que exista sin la planeación; la calidad descansa mucho en la prevención, los líderes de la calidad enfatizan este hecho e insisten en iniciar por la planeación.

#### **4.2.5 Desarrollo de Recursos Humanos**

Este criterio se refiere a la preocupación y a la participación de toda la gente en el crecimiento propio con un enfoque a la calidad. Incluye la preocupación por incorporar aquellos conocimientos, aquellas habilidades y herramientas de calidad que los tengan al día en la práctica de la mejora continua. Incluye el desarrollo humano en actitudes adquiridas a base de incorporar valores personales y transformarlos en acciones institucionales referidas a la calidad. Los líderes en éste criterio incluyen prácticas de motivación, reconocimiento, participación y mejora de la calidad de vida hacia el desarrollo personal.

#### **4.2.6 Administración y mejora de los procesos**

Es un criterio establecido para soportar el programa de la calidad del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera con acciones, métodos y procedimientos que refuercen las estrategias de calidad.

El modelo contempla que la institución establezca sus propios planes y que ponga en práctica sus acciones. Los consejos y comités de calidad son instrumentos que permiten que los planes de calidad se lleven a la práctica.

Lo importante para lograr la calidad es el monitoreo, el seguimiento, la constancia y la evaluación periódicos. También incorporar las actividades aisladas a procesos estructurados que contengan puntos de control.

#### **4.2.7. Impacto en la sociedad**

En este criterio se interpreta el compromiso de la institución con el mejoramiento físico, social y cultural de su entorno. La institución puede participar con programas o acciones propias o solidariamente con los gobiernos estatal y municipal, con sociedades civiles, organizaciones sociales, con empresas o instituciones privadas.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

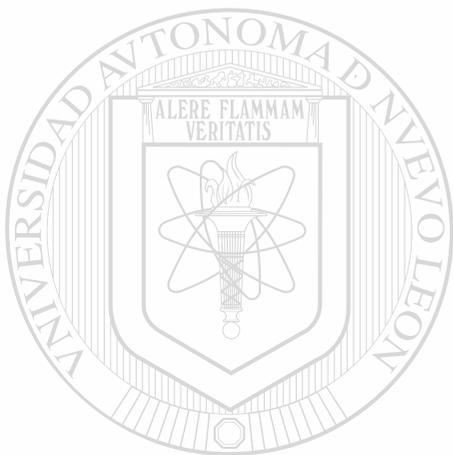


#### **4.2.8. Resultados institucionales**

La diferencia de los parámetros indicadores y los estándares de calidad establecidos en las metas, incluye indicadores académicos, de vinculación, investigación, ciencia y tecnología, arte y deporte, económicos y sociales.

Los resultados deben estar de acuerdo con los planes, la información y todos los criterios de calidad. Esto hace del modelo un proyecto pragmático,

tangible, medible y observable que influye en el impacto que cause la institución a la sociedad con su diario quehacer.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO 5

### DESPLIEGUE DEL PROGRAMA



La estrategia propuesta para llevar a cabo el despliegue del programa para la calidad, contempla dos momentos importantes. El primero busca lograr el **compromiso y la participación** de quienes ejercen el liderazgo en la institución, para luego en una segunda instancia **arrancar el programa** en el plantel.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

#### 5.1 Logrando el compromiso y la participación

Se debe implementar una acción para la unificación de criterios en cuanto a la terminología y el manejo del modelo. Esto es a través de un curso o seminario donde se trate por lo menos cuatro temas

- Sensibilización para la calidad
- Liderazgo
- Administración de la calidad
- Planificación estratégica

Este curso se impartirá a directivos y jefes de departamento de la institución.

Así mismo y paralelo a esto, se preparará a un grupo de facilitadores personas sensibilizadas hacia la calidad y con habilidad como instructores, para que colaboren en la tarea de difundir al resto del personal estos conceptos.

## 5.2 Arrancando el programa en la institución

John P. Kotter en su libro “Una fuerza para el cambio” (1993), propone una serie de ocho etapas para lograr el arranque de un proyecto de mejora en una organización. Dichas etapas, adaptadas a la organización escolar se pueden definir de la siguiente manera:

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

#### 5.2.1 Infundir un sentido de urgencia

Para iniciar un cambio en la educación actual de un plantel y conseguir adeptos que colaboren con el líder, es necesario que se comprenda el esfuerzo y la rapidez para realizarlo, muchas veces escuchamos que una educación consistente sólo se logrará si trabajamos duro, durante 25 o 30 años: Lo malo es que no comenzamos hasta que ya han pasado muchos episodios

irreversibles. Nos detenemos ante el periodo tan grande de tiempo, mientras tanto, nos pasamos ese mismo tiempo con actitudes complacientes hacia nuestros colaboradores o ante la sociedad misma.

### 5.2.2 Crear una coalición conductora

Si no se crea una coalición conductora que integre un equipo de trabajo, que sienta y comprenda el cambio, se tiene el riesgo de que lo construido por un líder, se venga a menos, por no integrar un equipo.

Una coalición conductora se integra cuando en el equipo designado para impulsar el cambio, concurren:

#### a) Poder del puesto:

Los miembros del equipo pueden ser directivos, jefes de departamento, jefes académicos, personal con suficiente fuerza en la institución para que cuando el líder esté fuera del proyecto, estos pueden proseguir el plan.

#### b) Experiencia:

Los distintos temas y tópicos del proyecto, deben ser muy conocidos y dominados por los miembros del equipo para que cuando tomen decisiones lo hagan con inteligencia y seguridad.

### c) Credibilidad:

Los miembros del equipo deben tener prestigio y renombre para que sus perspectivas de cambio tengan eco en la escuela y no se pierda lo logrado por ausencia temporal y definitiva del líder.

### d) Liderazgo :

En el equipo o grupo de trabajo que tiene el proyecto debe haber suficientes personas con marcado liderazgo en sus áreas, para que respalden la acción de trascendencia del propio proyecto.

Esta coalición o sinergia grupal del equipo, debe ser integrada por las personas más adecuadas con poder firme, no formal: credibilidad y experiencia conquistada en el plantel o en el ramo; con aptitudes de liderazgo y soltura en su vocabulario . Gente que inspire confianza en los docentes y administrativos y que sean respetados por los alumnos, para que puedan trazar un objetivo común cuyas metas y objetivos sean sensatos para el intelecto y atractivos para el corazón.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 5.2.3 Desarrollo de una Visión y una Estrategia

Se insiste cada vez más que la visión, se refiere a una imagen del futuro, con alguna guía explícita o implícita de porqué la gente de un grupo puede luchar o trabajar para lograr el futuro. Se dice también que **la visión, es la principal herramienta del líder.**

El propósito de un “proyecto escolar” para mejorar la calidad de la educación en un plantel cubre tres propósitos principales:

- **Clarificar la dirección del cambio**, al expresar la necesidad de mejorar el aprovechamiento escolar o disminuir hasta “0” la deserción escolar.
- **Ayuda y motiva a las personas** a emprender acciones en la dirección apropiada, incluso con algún esfuerzo extra para muchas personas.
- **Contribuye a coordinar las acciones** de diferentes personas, en una manera sorprendente y rápida.

Fijar el rumbo es muy importante, porque es muy frecuente que los maestros y los alumnos no alcancen a comprender porqué hay que estudiar para aprender y no sólo para pasar de grado.

#### 5.2.4 Comunicar la Visión de Cambio

Una vez establecida la visión por parte del grupo involucrado y comprometido en el proyecto escolar de mejora continua, es preciso que se implemente una estrategia de comunicación para que la conozcan y la deseen todos los miembros de la institución.

En el proceso de comunicar este proceso de cambio, puede radicar el éxito o el fracaso. **Se debe invertir tiempo y esfuerzo a este paso.**

### **5.2.5 Facultación a los Jefes y Maestros para emprender acciones de Largo Alcance.**

La obediencia a programas y planes de estudio por jefes de carrera, jefes de departamento o coordinadores de académicos, hacen que se pierdan miles de oportunidades de ayudar a los alumnos a vencer sus temores al cambio.

Una vez decretado y detallado el proyecto escolar, se debe facultar a todo el personal directo e indirecto a lograr que el alumno supere la condición actual de su estatus de reprobado, si ese es el caso o que disfrute del aprendizaje si es el plan.

Los maestros dicen estar obligados a aplicar los programas y los exámenes, sin constatar el aprendizaje de los alumnos. “ En esta obligación “ radica el foco de reprobación y de frustración de los alumnos.

### **5.2.6 Generar logros a corto plazo**

Una gran ayuda en el plantel, lo constituye, el hecho de “retener” a todos los alumnos por 90 días y conocer sus necesidades y sus facultades. “pasar” a los alumnos de nuevo ingreso en Septiembre y Octubre, nos facilita aplicar a cada grupo actos de buena voluntad para conocer a los alumnos.

En 60 días conoceremos del alumno su forma de percibir el mundo su manera de pensar respecto a la escuela y a la vida. Nada se pierde con retenerlo dos meses.

### 5.2.7 Consolidar los grupos y generar más cambios

Una vez que el plantel ha tomado la dirección del cambio y el proyecto involucra y mantiene comprometido el 60% o más del personal, en la mejora continua. El líder puede crear células de cambio más desafiantes para propiciar la energía, al entusiasmo y vigor de su plantel.

La consolidación de los grupos se dá cuando hay una abierta y franca interdependencia, ante la resolución de los problemas institucionales.

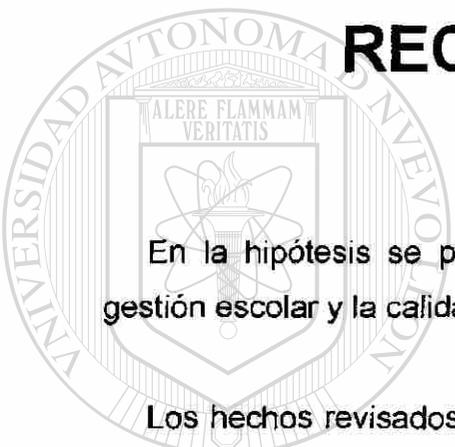
El éxito del proyecto escolar, genera una dinámica de tales dimensiones que la institución se ve envuelta en actividades sociales que nunca se imaginaron y para ello se requieren múltiples representantes con facultades para responder y aceptar más compromisos a nombre del plantel.

### 5.2.8 Arraigar los Nuevos Enfoques en la cultura

Después de 3 a 5 años de éxito del proyecto, es necesario revisar cada uno de los puntos cruciales de la estructura, para consolidar lo que se crea vulnerable ante un cambio de líderes. Hay demasiados ejemplos en la vida de las escuelas o institutos, donde después de una gestión exitosa y de formar grupos humanos que se perciben sólidos, cuando el líder principal se aleja por jubilación o por alguna otra circunstancia, el proyecto se viene a bajo lenta o rápidamente según el caso.

## CAPITULO 6

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



En la hipótesis se planteó la existencia de una relación directa entre la gestión escolar y la calidad educativa.

Los hechos revisados en este estudio confirman que los logros importantes en el mejoramiento de la calidad tienen que ver con una gestión escolar eficaz.

Sin embargo, sería prudente evitar caer en el riesgo que puede implicar suponer que todo mejoramiento en la gestión escolar, producirá automáticamente un mejoramiento de la calidad de la educación.

Será indispensable además que el responsable de esa gestión escolar, ejerza un liderazgo vinculado con el trabajo colegiado de su personal y con las acciones concentradas con su entorno. Como se contempla en el modelo de calidad propuesto, al acotar la necesidad de facultar a jefes y maestros en acciones de largo alcance y la consolidación de los grupos para generar más cambios.

Se puede apreciar que se está trasladando el concepto tradicional de liderazgo profundamente individual, no solo a la valoración y reconocimiento de los miembros del grupo, sino también a su necesaria, madura y reflexiva participación .

## 6.1 Liderazgo para el Cambio

No se puede hablar de un liderazgo en un plantel si antes no se tienen líderes verdaderos al interior del mismo, líderes que cumplan eficientemente con dos papeles: el del líder y el del seguidor; ya que antes de ser líder se debe aprender a ser miembro de soporte del grupo.

El proceso de liderazgo no es un proceso que aparece por "generación espontánea", o que sea adoptado por decreto impositivamente o simplemente por cambio de mando. Su adopción es producida esencialmente por aceptación mutua y humana, no por reglas o formalidades institucionales.

El liderazgo para el cambio, debe ser un liderazgo inteligente que refuerce el clima de apoyo psicológico para la transformación. No olvidemos que en realidad los subordinados hacen que los cambios funcionen correctamente. Entonces la labor esencial de los directivos en su papel de líderes, está soportada en el logro del compromiso real de los integrantes del equipo, en trabajar por metas comunes, conjuntar eficientemente los esfuerzos de las personas que lo rodean, crear sinergias. Es importante recordar; las mejoras del proceso se producen de abajo hacia arriba, el cambio de cultura se origina de arriba hacia abajo.

Vale la pena intentar y liderar el cambio en los planteles, puede encontrar mayores ventajas que riesgos; aunque tropecemos, lo volvemos a intentar, el que no cae es porque no se mueve y tarde o temprano caerá por inanición. Pero también aprendemos de los errores, tratemos de no condenarnos repitiendo la historia negra debido a que no la conocemos o no queremos reconocerla.

Si tenemos problemas graves porque estamos haciendo las cosas igual ante un entorno francamente hostil, entonces debemos cambiar la manera de hacer las cosas, con el fin de buscar soluciones y nuevos caminos. Algunos preferirán, comenzar de cero según el tamaño o complejidad del problema; pero otros recomendarán el camino de la mejora gradual y persistente. Una opinión al respecto podría insertarse en un punto medio, habrá que comenzar desde cero en los procesos donde sea absolutamente indispensable, después de hacer un cuidadoso análisis ya que habrá otros procesos que requieran algunos ajustes solamente y si lo ignoramos, probablemente estemos lanzando al bote de la basura algo útil.

---

La mejora continua no consiste en ponerle parches a los procesos, está mas bien dirigida a ejercitar científicamente al organismo en su conjunto y de esta forma, desarrollar un cuerpo atlético y con buena salud evitándole enfermedades.

Ahora veamos otro aspecto fundamental de liderazgo, en los sistemas tradicionales de administración y dirección, el personal recibía alguna información, la comunicación estaba centrada en aspectos generales y triviales del plantel y muchas veces sin posibilidad de retroinformación. En adelante la mayor parte de la labor de los directivos, consistirá en desarrollar a las personas como un nuevo paradigma para alcanzar los objetivos organizacionales.

Los líderes actuales son estrategas que conocen formas eficaces de comunicar, inspirar y fijar la visión de la empresa en todo el personal; de esta forma, llegan a convertirse en maestros. Sin necesidad de demostrar que saben más, enseñan a los miembros de su equipo.

Por ello para convertirse en educador, el líder debe estar dispuesto a seguir estudiando y prepararse constantemente, no solo a través de la experiencia adquirida por la actividad, o por la lectura de periódicos, revistas o escuchando noticieros o viendo programas en la televisión así sean culturales, es necesario actualizarse por medio de cursos, seminarios, con la lectura y el análisis de libros especializados. De no ser así, el líder en las organizaciones corre el riesgo de perder el contacto con la sociedad, con el medio ambiente, con el mercado, con los clientes.

Además si la información de los líderes es incompleta, inadecuada o inoportuna, los riesgos aparejados con la toma de decisiones crecen considerablemente. La calidad exige la creación, el uso y el análisis consiguiente de la información que sea relevante oportuna, confiable y comparable, este último término que el Premio Nacional de Calidad pide en cada uno de sus ocho criterios, está referido a los parámetros referenciales o comparativos, obtenidos con metodología apropiada, para conocer dónde y cómo estamos en el entorno y aplicar así nuevas estrategias de mejora. El líder bien informado puede guiar con mayores probabilidades de éxito, una transformación tan radical hacia la calidad.

Si no tenemos el compromiso de líder por la calidad, será mejor no intentar el cambio, en este caso, es casi seguro obtener más desperdicios que mejoras obtener más costos que beneficios.

## 6.2 Un nuevo liderazgo colectivo

El estilo autocrático profundamente individualista ya no funciona. El nuevo liderazgo tiene la tendencia a la participación colectiva y a compartir con los miembros del equipo, las decisiones trascendentes de la escuela.

El liderazgo pasa paulatinamente de individual a colectivo. De esta manera, minimizamos las desventajas actuales del liderazgo personal, traducidas en el fuerte individualismo, el protagonismo, la adulación, las envidias, los movimientos de tapete, los golpes debajo de la mesa o el hecho de usar y abusar del grupo, para beneficios personales. En el momento en que el liderazgo es tomado como un fin en si mismo, comienza los problemas de abusos de autoridad, excesos de poder y fanatismos.

En el liderazgo colectivo el resultado buscado, será la mejoría del grupo en su totalidad, en lugar de buscar en beneficios particulares, basados en actitudes egoístas.

Compartir el poder con el nuevo liderazgo colectivo, significa ceder la autoridad no sólo de hacer recomendaciones sino también de efectuar mejoras. La solicitud de opiniones no es el significado integral de la participación en el trabajo y tampoco pedir opinión es un signo de debilidad; solicitar opiniones es más bien una manifestación de congruencia en el liderazgo colectivo, el grupo no toma las decisiones, el grupo no tiene un poder absoluto y omnipotente, en el grupo hay responsabilidades definidas para cada miembro, el grupo es un apoyo no un estorbo. El grupo es tan maduro como el líder, existe en el grupo autoreforzamiento, autocrítica, autoevaluación y alto desempeño, el grupo rota al líder entre los miembros conforme aumenta la madurez y la responsabilidad de los mismos.

El liderazgo colectivo, promueve el desarrollo de más líderes no de uno sólo.

Las prácticas participativa y delegacional provocarán sin duda alguna deserciones y reacomodos que pueden ser benéficos para el plantel; no es fácil adecuarse a una situación diferente, sobre todo cuando la autocracia ha representado por mucho tiempo el soporte del trabajo en donde la palabra acertada o errónea de una persona representaba la ley.

Es conveniente en este momento hacer una advertencia, como tantas cosas en la vida, existen riesgos aparejados con la incomprensión del término liderazgo colectivo y enseguida con su desaprovechamiento; es necesario medir los riesgos que implica abrir las puertas y la mente a las opiniones, sugerencias y quejas de los miembros del grupo. Habrán de calcularse y afrontarse, sin caer en excesos como la incongruencia del líder que no puede tomar ninguna decisión, si no es con la intervención de su equipo de trabajo o el ejemplo del directivo que en lugar de repartir la autoridad, tramposamente sólo la traslada a cierto miembro del grupo que manipula la toma de decisiones manejando incluso al jefe formal.

De la habilidad aprendida por los líderes en el ejercicio del consenso, dependen: el control adecuado de las intervenciones del personal y la validez de su colaboración, tanto para su provecho personal como para el beneficio de las organizaciones. Esto tiene una relación directa con la educación, madurez y responsabilidad de las personas participantes. Es bueno dar la oportunidad a los integrantes del equipo para que intervengan en las decisiones; pero es mejor proporcionarles antes, los medios a través del entrenamiento y la educación, para aumentar cualitativamente su participación. Hacer no sólo que quieran y puedan hacer su tarea, sino que puedan y quieran cooperar en las decisiones importantes.

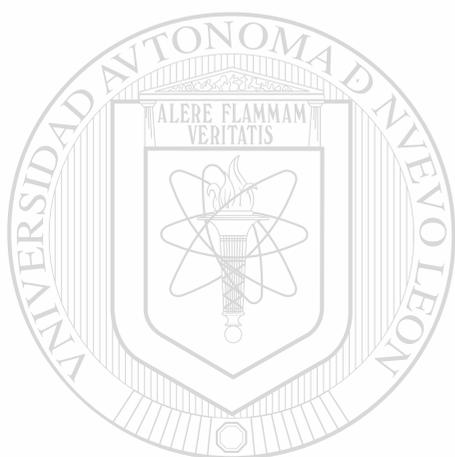
Los controles estarán estructurados básicamente por los límites contenidos en los valores y la misión del plantel para la cual se trabaja, de otra forma podríamos caer en el riesgo de la manipulación. "Sólo puedes participar y decir lo que yo quiero que digas", así no tiene ningún sentido la participación y tarde o temprano estaremos de regreso en la autocracia.

Aunque suene utópico, el objetivo último es, lograr la creación de un mundo mejor para todos, que los planteles tengan menos problemas, que no se vean obligadas a despedir gente agravando aún más el desempleo, que puedan cumplir con sus fines económicos y sociales con una mejor y más justa distribución de la riqueza. Que los productos y servicios ofrecidos por los planteles tanto públicos como privados, cumplan y excedan satisfactoriamente las necesidades de las personas que los reciben, para beneficio de su comodidad y logro de su felicidad. Que la sociedad dramáticamente individualista sea transformada en una sociedad plural, mediante el verdadero trabajo en equipo buscando el bienestar común. Que las organizaciones trabajen realmente al servicio del ser humano y no al revés, como lo hemos constatado en muchas ocasiones.

Que el nuevo liderazgo colectivo se convierta en un nuevo desafío, al incrementar la calidad de vida de todas las personas y no sólo de unos cuantos.

La meta final del nuevo Liderazgo Colectivo es evitar el hambre y la pobreza extrema... si no lo hemos logrado es porque no hemos tenido el Liderazgo apropiado, el Liderazgo adecuado a las circunstancias, el Liderazgo individual que propicie el camino al nuevo Liderazgo Colectivo... camino que en una palabra, es la vía a la democracia; a la democracia plena con el apellido que ustedes quieran ponerle: democracia política, democracia social, democracia industrial o democracia organizacional. Este es el verdadero desafío, actual y vigente para planteles y personas: empresarios, profesionales, maestros, empleados, obreros, campesinos, amas de casa o estudiantes, el

Liderazgo Colectivo, como un desafío que debemos enfrentar todos nosotros si realmente queremos lograr metas de mejora y desarrollo permanentes.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Administración para la Calidad**

Gutiérrez, Mario

México, Limusa, Centro de Calidad ITESM

1994, 297 Págs.

### **Dirigir es educar**

Gómez – Llerard Germán / Pin, José Ramón

España, Mc Graw Hill

1994, 319 Págs.

### **Educación y Calidad Total**

Cruz Ramírez José

México, Grupo Editorial Iberoamérica

1997, 555 Págs.

### **El Proyecto de Calidad del SNIT**

Gamez Hernández José Angel

México, Dirección General de Institutos Tecnológicos, SEP

1996

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### **Gestión de la Calidad Total**

Díaz De, Santos

España, MAPCAL, S.A.

1996, 209 Págs.

### **Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas**

Schmelkes, Sylvia

México, OEA/SEP

1995, 131 Págs.

---

**Implementación de la Calidad**

N. Griffiths, David

México, Panorama Editorial, S.A. de C.V.

1995, 205 Págs.

**ISO 9000****Calidad en los Servicios Educativos**

Oria Razo Vicente

México, Más Actual Mexicana de ediciones S.A. de C.V.

1998, 427 Págs.

**Los Condicionantes de la Calidad Educativa**

Filmus, Daniel (Comp.)

Argentina, Ediciones Novedades Educativas

1995, 124 Págs.

**Memorias, IV Foro Internacional****Calidad en la Educación**

Monterrey, N.L. México

1995

**Memorias; II Foro Nacional de Evaluación Educativa**

Saltillo, Coahuila, México, CENEVAL

1996

**Memorias; Simposio Internacional****“Educación, Prioridad para el Desarrollo”**

Saltillo, Coahuila; México 7 ,8 y 9 de Junio

1999

**Programa de Mejora Continua**

Tequesquitengo, Morelos, México, DGETI/SEP

1999

**Reingeniería de la Organización**

N. Lowenthal Jeffrey

México, Panorama Editorial

1995, 191 Págs.

**TQC****Control de la Calidad Total**

Falconi Campos Vicente

Brasil, QFCO

1994, 225 Págs.

**Una Fuerza para el Cambio**

Kotter, John P.

España, Días Santos

1993, 199 Págs.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

**Visión**

Como la desarrollan los Líderes, la Comparten y la Sustentan

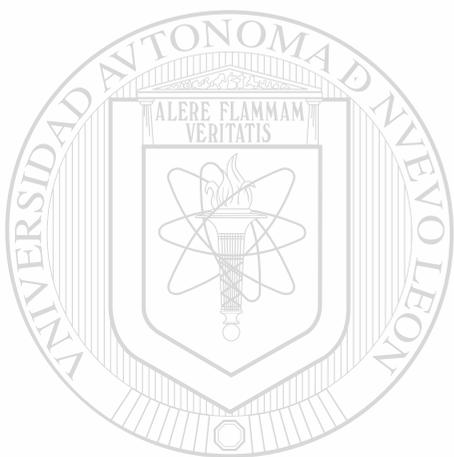
V. Quigley, Joseph

Colombia, Mc Graw – Hill

1996, 226 Págs.

---

## APENDICE



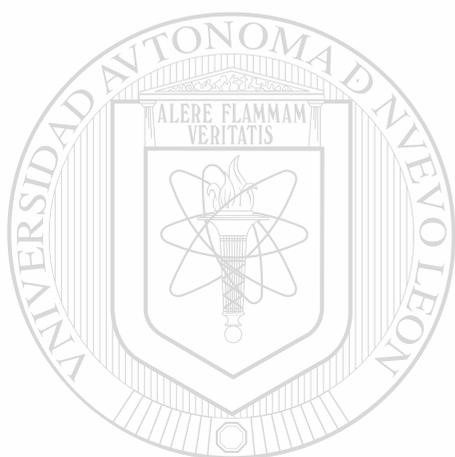
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





## 1. MODELOS DE CALIDAD

# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

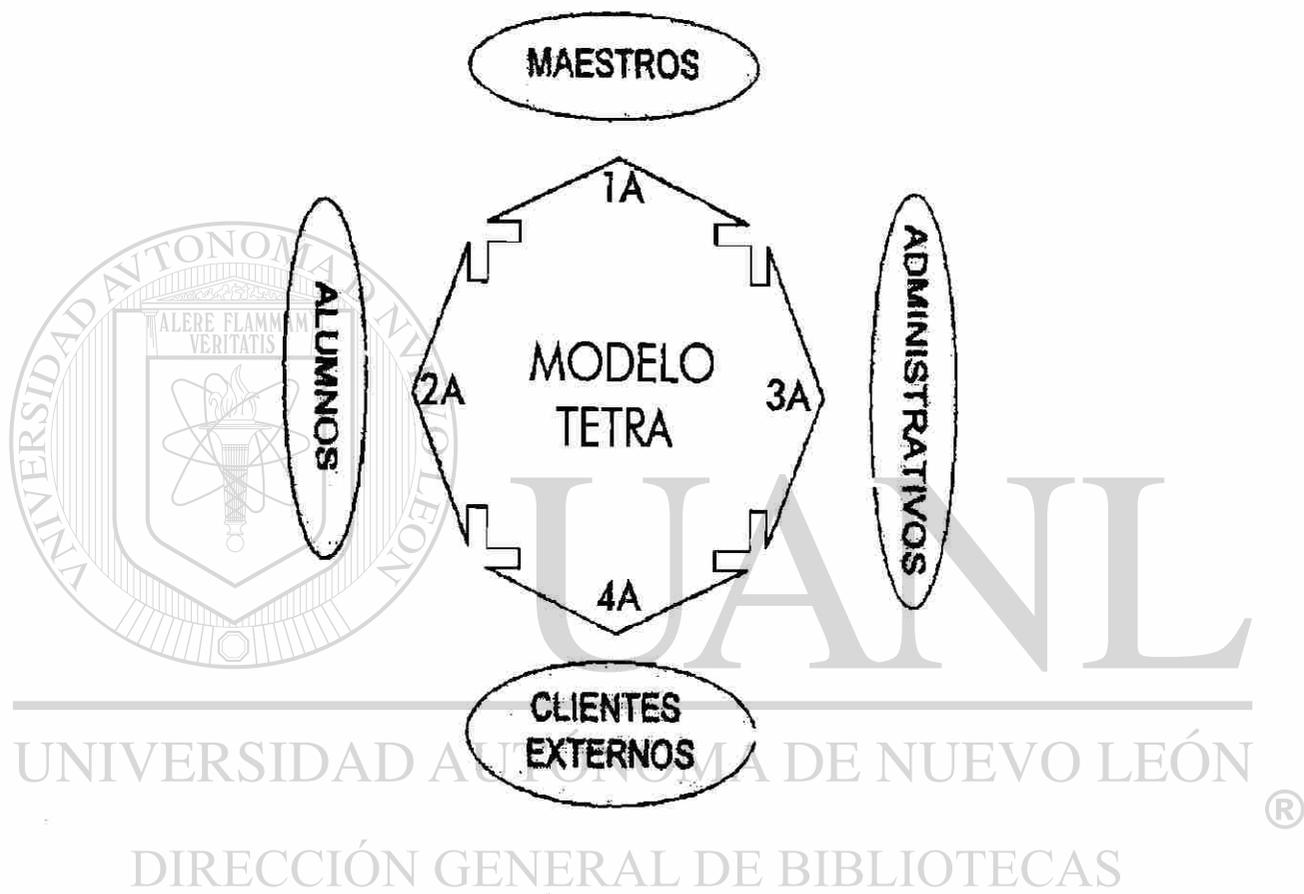


Fig. A.1.- Modelo Tetra de Calidad Total aplicado en el Sector Educativo del Estado de Tamaulipas.

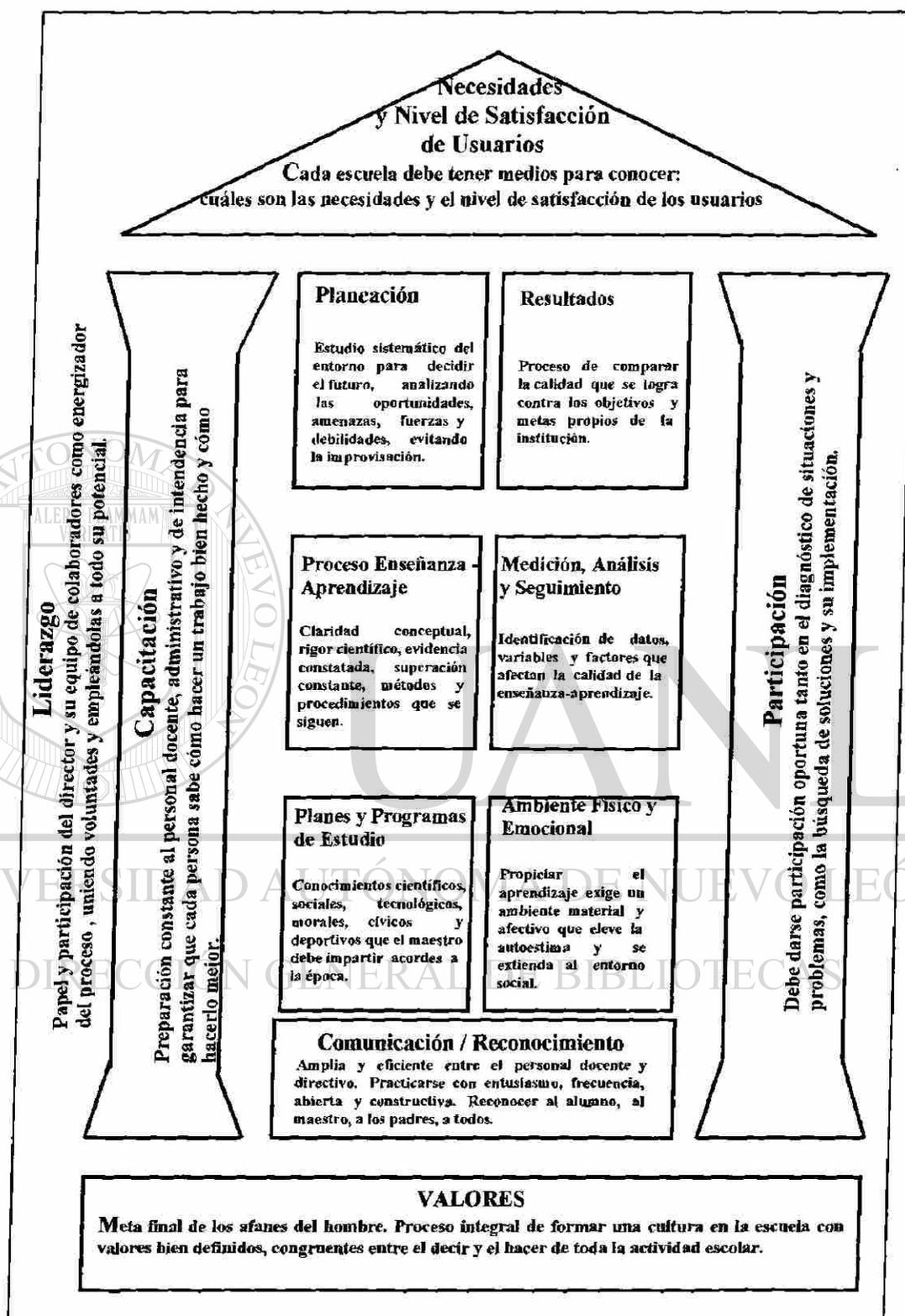


Fig. A.2.- Modelo de Calidad Total para Escuelas de Nivel Básico de Nuevo León

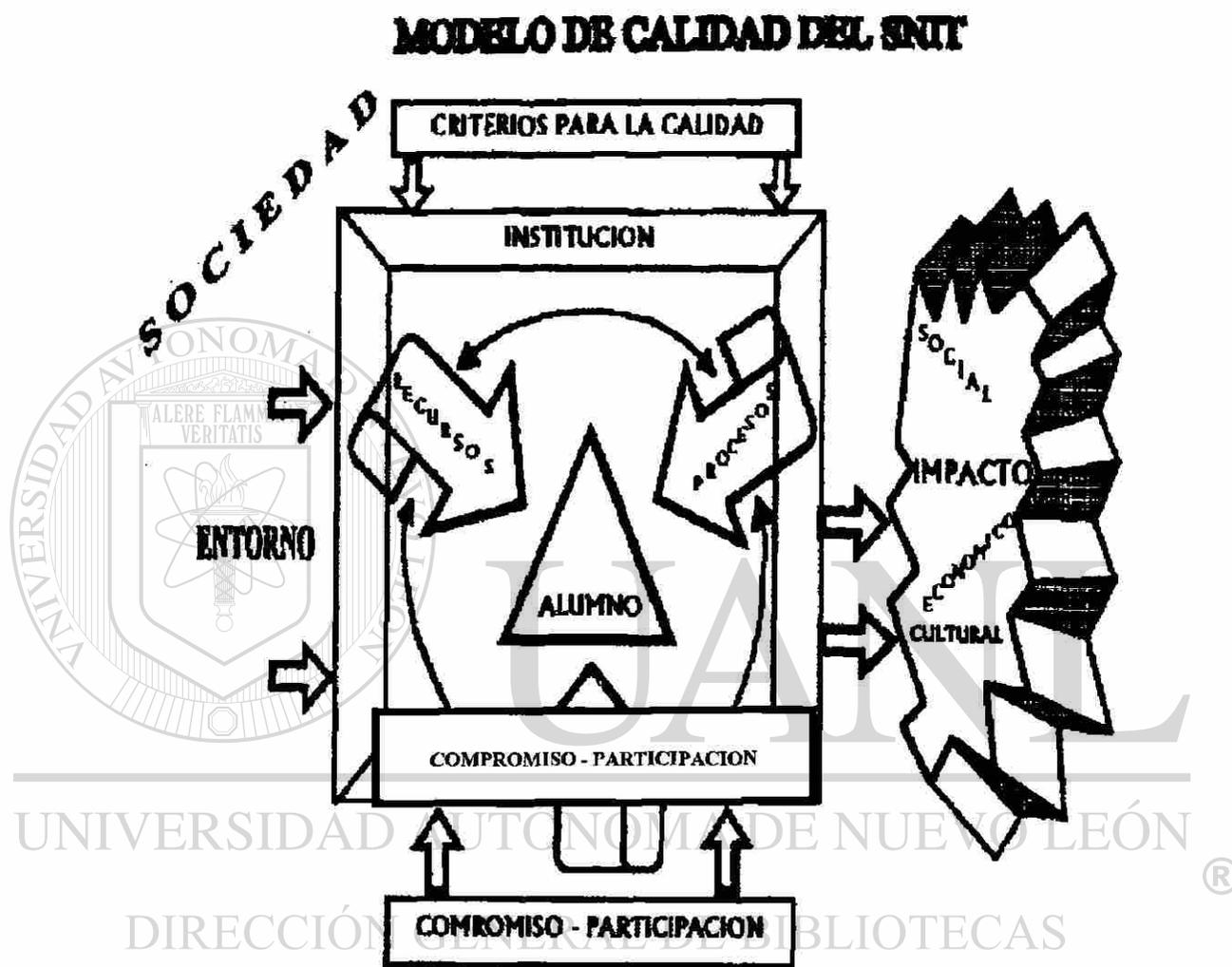
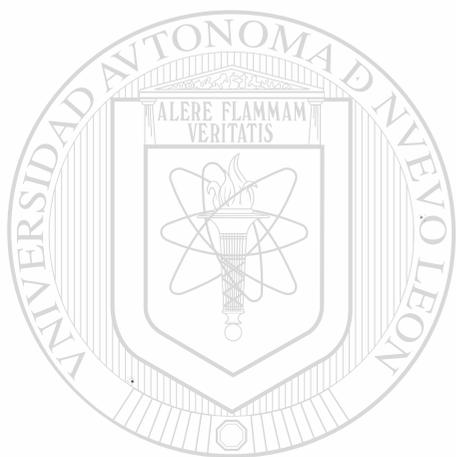


Fig. A.3.-Modelo de Calidad del Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos

## 2. ENCUESTA



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**PROGRAMAS DE CALIDAD EN LOS INSTITUTOS TECNOLOGICOS  
PUBLICOS**

**CUESTIONARIO PARA DIRECTORES DE PLANTEL**

**DATOS GENERALES**

Fecha de fundación \_\_\_\_\_ Población escolar \_\_\_\_\_

No. de empleados \_\_\_\_\_

Nombre del Director \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ Tiempo que tiene al frente de la institución \_\_\_\_\_

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los puntos o preguntas y marque sobre en los cuadros la o las respuestas que señalen o corresponda a la situación actual de los esfuerzos para mejorar la calidad en su institución. Si lo considera conveniente comente en los espacios dejados para el propósito, si alguna pregunta no se aplica puede dejarla sin contestar

**PROGRAMA DE CALIDAD**

1.- En la institución del programa de calidad:

- Existe actualmente
- Existió en el pasado
- Se va a implantar
- No se ha considerado implantar

Fecha de la implantación del programa \_\_\_\_\_

2.- Las acciones y esfuerzos actuales de mejora que se realizaran en la institución:

- Forman parte de un programa de calidad formal
- Forman parte de programas de mejora específicos
- Son esfuerzos independientes

3.- ¿De quién surgió la iniciativa de implementar el programa actual de mejora de la calidad en la institución?

- Del director
- Del personal
- De las autoridades educativas
- De algún nivel de gobiernos
- De otro especifique \_\_\_\_\_

4.- Si existe o se va a implementar un programa de calidad en la institución ¿Qué etapas se han cubierto actualmente?

- Ninguna
- Sensibilización
- Capacitación
- Implementación
- Monitoreo y evaluación

5. ¿Se asignaron específicamente recursos económicos o de otra índole a la implantación del programa de calidad?

- Si
- No
- Identifique el origen \_\_\_\_\_

**ENFOQUE AL CLIENTE**

6.- ¿Existe en la institución mecanismos para averiguar las expectativas actuales y futuras de los alumnos inscritos?

Si Explique cuáles \_\_\_\_\_  
Frecuencia de aplicación \_\_\_\_\_

No Explique porqué \_\_\_\_\_

7.- ¿Existen en las instituciones mecanismos para averiguar las expectativas actuales y futuras de posibles aspirantes a ingresar como alumnos?

Si Explique cuáles \_\_\_\_\_  
Frecuencia de aplicación \_\_\_\_\_

No Explique porqué \_\_\_\_\_

8.- ¿Existen en la institución mecanismos para averiguar las expectativas actuales y futuras de los empleadores de los egresados?

Si Explique cuáles \_\_\_\_\_  
Frecuencia de aplicación \_\_\_\_\_

No Explique porqué \_\_\_\_\_

9.- ¿Existen en la institución mecanismos para averiguar las expectativas actuales y futuras de los padres de familia y la comunidad en general?

Sí Explique cuáles \_\_\_\_\_  
Frecuencia de aplicación \_\_\_\_\_

No Explique porqué \_\_\_\_\_

10., Una vez que se cuenta con la información sobre los puntos anteriores ¿Se utiliza dicha información para generar respuestas a dichas alternativas?

Siempre  
 Algunas veces  
 No es posible Comente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11.- ¿Existen mecanismos en la institución para medir la satisfacción de los clientes mencionados en los puntos anteriores?

Sí  
 No Comente \_\_\_\_\_

### LIDERAZGO

12.- ¿Quién es el responsable principal del proceso de calidad en su institución?

El director  
 Un facilitador  
 Otra persona Comente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Si Explique cuáles \_\_\_\_\_  
Frecuencia de aplicación \_\_\_\_\_

No Explique porqué \_\_\_\_\_

13.- Como director ¿Cuál ha sido su formación y capacitación sobre el tema en la calidad?

Lecturas sobre el tema

Pláticas, conferencias y seminarios

Cursos cortos

Especialización o diplomados

Otra Comente \_\_\_\_\_

14.- Marque cómo ha sido o cuál sería su participación en el programa de calidad en la institución:

Como responsable

Como promotor y facilitador

Como capacitador

No participa Comente \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS \_\_\_\_\_

15.- ¿Se integró un comité para dirigir el proceso de calidad?

Si Describa su integración \_\_\_\_\_

No Comente \_\_\_\_\_

16.- ¿Se desarrolló una declaración de visión, misión y valores?

- Sí Quiénes participaron \_\_\_\_\_
- No Comente \_\_\_\_\_

### DESARROLLO DE PERSONAL

17.- ¿Participa y está involucrado el personal en el proceso de calidad?

- Sí En qué porcentaje \_\_\_\_\_
- No Comente \_\_\_\_\_

18.- ¿Existe un programa formal de desarrollo para la calidad dirigido al personal?

- Sí Mencione las áreas \_\_\_\_\_
- No Comente \_\_\_\_\_

19.- ¿Existen programas formales de medición del desempeño y reconocimiento al personal?

- Sí Mencione cuáles \_\_\_\_\_  
Frecuencia de aplicación \_\_\_\_\_
- No Comente \_\_\_\_\_

20.- ¿Se ha realizado un diagnóstico que muda el nivel de satisfacción y bienestar al personal de su trabajo?

- Sí Comente \_\_\_\_\_  
Frecuencia de aplicación \_\_\_\_\_
- No Comente \_\_\_\_\_

21.- ¿Se han podido implementar las respuestas a las quejas, peticiones y sugerencias obtenidas en proceso de diagnóstico o por otro medio?

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

Comente \_\_\_\_\_

**ADMINISTRACION DE LA INFORMACION**

22.- ¿Existe un mecanismo para medir el desempeño de la institución mediante la generación y evaluación de los indicadores?

- Si
- No

Describalo \_\_\_\_\_

Frecuencia de aplicación \_\_\_\_\_

Comente \_\_\_\_\_

23.- ¿Los sistemas actuales permiten obtener y procesar la información de manera clara, confiable y oportuna?

- Si
- No

Comente \_\_\_\_\_

Comente \_\_\_\_\_

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

24.- ¿Se ha capacitado al personal sobre técnicas para el manejo e interpretación de la información y los datos?

- Si
- No

Comente \_\_\_\_\_

Comente \_\_\_\_\_

25.- ¿Se utiliza esta información para la toma de decisiones de manera oportuna?

- Generalmente
- Cuando está disponible
- No se utiliza Comente \_\_\_\_\_

### PLANEACION

26.- ¿Se cuenta con un plan de desarrollo a tres o cinco años que contenga las estrategias básicas para lograr la mejora total de la institución?

- Si Comente cómo se realizó \_\_\_\_\_
- No Comente \_\_\_\_\_

27.- ¿Se cuenta con planes anuales de operación que traduzca la planeación estratégica a proyectos específicos?

- Si Comente \_\_\_\_\_
- No Comente \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## ADMINISTRACION Y MEJORA DE PROCESOS

28.- ¿Cuenta la institución con sistemas formales que le permitan diseñar, especificar y mejorar los servicios educativos y externos que ofrece? (Diversificar y adecuar carreras, ofrecer nuevos servicios o modalidades de los mismos, etc.)

Si Comente \_\_\_\_\_

No Comente \_\_\_\_\_

29.- ¿Cuenta la institución con sistemas formales que le permitan definir, administrar, mejorar y controlar los procesos clave? (Como enseñanza, aprendizaje, evaluación y acreditación, desarrollo de habilidades, formación de profesores, etc.)

Si Comente \_\_\_\_\_

No Comente \_\_\_\_\_

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

30.- ¿Cuenta la institución con sistemas formales para definir, administrar, mejorar y controlar los procesos en las áreas de apoyo? (Servicios escolares, servicios generales, biblioteca, deportes etc.)

Si Comente \_\_\_\_\_

No Comente \_\_\_\_\_

31.- ¿Cuenta la institución con sistemas formales que le permitan interactuar con las escuelas de las cuales provienen los estudiantes?

Si Comente \_\_\_\_\_

No Comente \_\_\_\_\_

32.- ¿cuenta la institución con un sistema formal para monitorear, evaluar y controlar el proceso de mejora de la calidad?

Si Comente \_\_\_\_\_

No Comente \_\_\_\_\_

**IMPACTO EN LA SOCIEDAD**

33.- ¿Cuenta la institución con programas permanentes de apoyo para la preservación del medio ambiente?

Si Comente \_\_\_\_\_

No Comente \_\_\_\_\_

34.- ¿Cuenta la institución con programas para difundir y preservar el patrimonio histórico, cultural y artístico de su comunidad y región?

Si Comente \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 No Comente \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

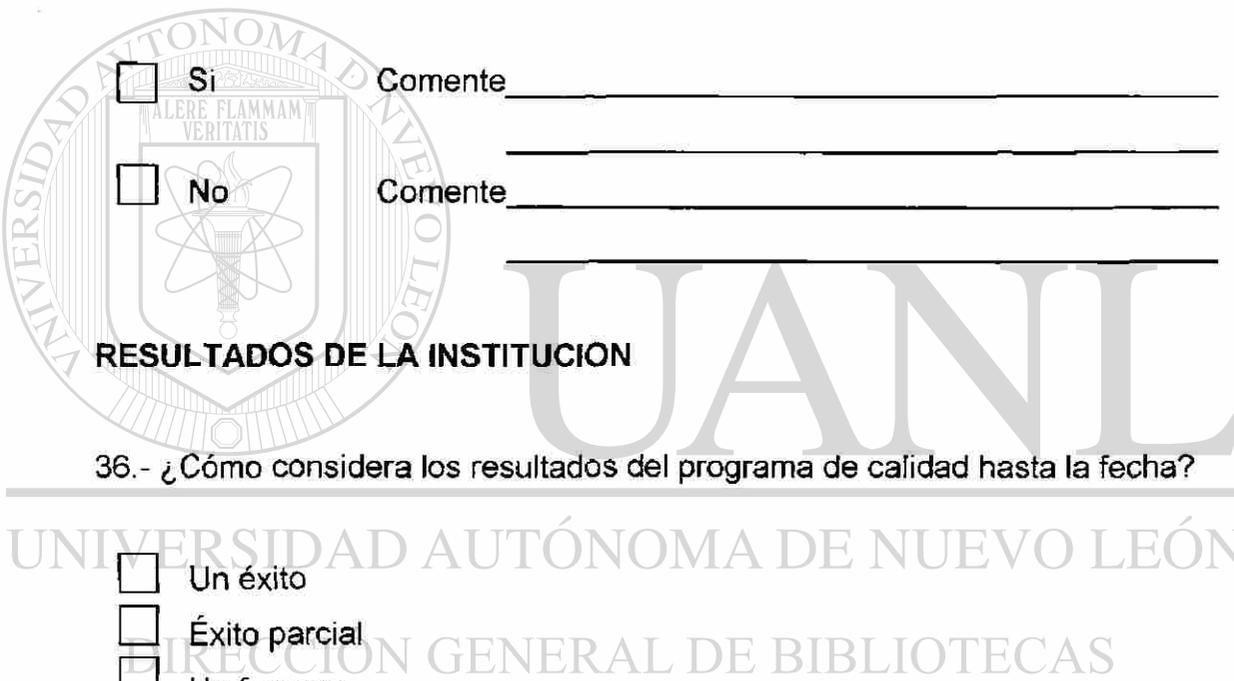
35.- ¿Cuenta la institución con programas para generar y difundir la cultura tecnológica y promover la cultura de calidad?

Si Comente \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 No Comente \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**RESULTADOS DE LA INSTITUCION**

36.- ¿Cómo considera los resultados del programa de calidad hasta la fecha?

Un éxito  
 Éxito parcial  
 Un fracaso  
 No es posible evaluarlo aún  
 Comente \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



37.- ¿Ha recibido la institución algún premio o reconocimiento a la calidad por organismos públicos o privados?

- Si Premio \_\_\_\_\_ Otorgado por \_\_\_\_\_
- No Comente \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

38.- ¿En qué áreas se han logrado mejoras importantes?

- En los servicios educativos que ofrece la institución
- En los procesos clave
- En los procesos de las áreas de apoyo
- En la interacción con las escuelas de nivel medio superior
- En la captación de recursos económicos y en la optimización de los mismos
- En la satisfacción de los clientes
- Otros
- Comente \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

39.- Si considera que el programa está encontrando resistencia, fracaso o va rumbo al fracaso, comente cuáles cree que hayan sido las causas de esto.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

40.- ¿Qué pudiera sugerir a quien desee implantar un programa de calidad en su institución?

---

---

---

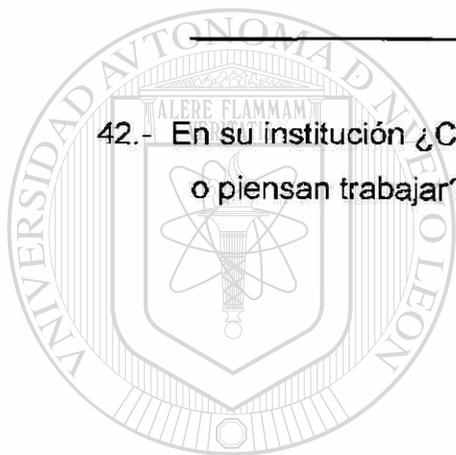
41.- En lo personal. ¿Con qué filosofía o corriente de la calidad se identifica usted más?

---

---

---

42.- En su institución ¿Con qué filosofía o corriente de la calidad han trabajado o piensan trabajar?



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



### 3. GLOSARIO

**Calidad:** Adecuación al uso, cumplir con los requerimientos del cliente, hacer las cosas bien desde la primera vez

**Consenso:** Acuerdo de la mayoría de los miembros de un grupo

**Clima Organizacional:** Ambiente humano donde los empleados se desarrollan

**Efectividad:** Capacidad para llevar a cabo algo o para producir resultados

**Eficaz:** Que produce el efecto deseado

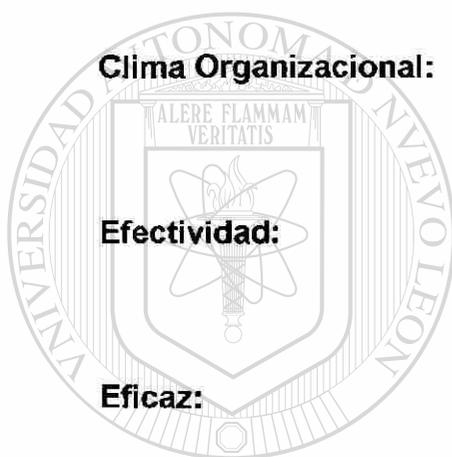
**Eficiencia:** Grado en que se aprovecha un recurso

**Encuesta:** Proceso o instrumento que se utiliza para obtener información mediante el cuestionamiento de varias personas

**Estrategia:** Habilidad para dirigir un asunto

**Facultación:** Otorgar facultad o autoridad para ejecutar algo

**Kaizen:** Del japonés, mejoramiento paulatino y continuo que involucra a todos



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>Liderazgo:</b>         | Proceso que estimula y ayuda a otros a trabajar con entusiasmo, guiándolos por el logro de objetivos                                   |
| <b>Misión:</b>            | Tarea o deber de una persona o grupo en su desempeño laboral   |
| <b>Modelo:</b>            | Cosa que se imita, prototipo, ejemplo o referencia a seguir  |
| <b>Muestra:</b>           | Pequeña cantidad de elementos de un todo que se da para conocer su calidad   |
| <b>Paradigma:</b>         | Modelo o ejemplo que ha de imitarse  |
| <b>Reingeniería:</b>      | Corriente del pensamiento que busca mejoras dramáticas al rediseñar y cambiar radicalmente los procesos y la estructura organizacional |
| <b>Sistema 5 "S" + 1:</b> | Sistema Japonés que hace énfasis en comportamientos que permiten un ambiente de trabajo limpio, ordenado y agradable                   |
| <b>Sistema 9 "S":</b>     | Sistema similar al anterior, adaptado por el ITESM   |



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

El Ing. José Claudio Tamez Sáenz es aspirante al obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Producción y Calidad, en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Para tal propósito, presenta la tesis del área de educación titulada "El modelo para la calidad en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera.

Nació en Nueva Ciudad Guerrero, Tamaulipas el veintinueve de diciembre de mil novecientos cincuenta y tres. Sus padres son Edelmiro Tamez López y María de los Angeles Sáenz de Tamez.

Obtuvo el grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial en Electrónica, estudiando en el Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo, de donde egresó en 1975.

---

Actualmente es padre de cinco hijos: José Claudio, Roberto Edelmiro, Selvia María, Norma Eugenia y Angela Marcela Tamez Zamora. ®

Se ha desempeñado como catedrático y directivo de varios planteles de educación tecnológica superior, tocándole en suerte ser director fundador de dos Institutos Tecnológicos Descentralizados en el Estado de Coahuila. Donde actualmente funge como Coordinador Estatal de Educación Tecnológica Industrial.

---

