

MATERIA :

|  |
| --- |
| **Final Thesis** |

|  |
| --- |
| Alumno: JOSÉ LUIS DEL RIO GALLEGOS. **ID: UD56721BBU65727** |

|  |
| --- |
| GRADO: DOCTORADO. |

**Contenido.**

Introducción. P.3

1-. Necesidad de la calidad. P.4

2-.Costo de la calidad. P.5

3-. La escuela prestadora de servicios. P.7

4-. Responsabilidad de la dirección. P.8

5-. Compromiso del personal. P.9

5.1 Reclutamiento. P.11

5.2 Inducción. P.15

5.3 Capacitación. P.16

6-. Quién es nuestro cliente. P.17

7-. Inicio de un proceso de calidad. P.18

8-. Aprender a trabajar con procesos, p.21

9-. Liderazgo. P. 47

9.1 Antecedentes. P.47

9.2 importancia del líder y del liderazgo P.48

9.3 Liderazgo en la escuela. P.49

10-. La prevención P.53

11-. Cercanía con el alumno. P. 59

12-. La revisión. p. 60.

13-. Conclusión. P. 61

14-. Referencias. P. 62

**Introducción.**

El tema de la calidad es un tema que me agrada. Creo en la necesidad de trabajar con calidad, considero que debemos hacer las cosas con calidad en cualquier organización y sobre todo en la escuela que se dedica a la formación de seres humanos, para transmitirles la cultura, para que desarrollen sus propias capacidades y ayudarles a estar preparados para construir el futuro que les tocará vivir.

Todos los que nos dedicamos a la educación en alguna escuela quisiéramos que la nuestra fuera una escuela de calidad. A veces, sin embargo, no conocemos un proceso para iniciar el camino de calidad.

En este proyecto expondré los conceptos sobre calidad total enfocados a las instituciones educativas. Principalmente tendré en cuenta a las instituciones privadas, aunque la necesidad de la calidad es para escuelas públicas y privadas. Después de exponer el concepto y la necesidad de la calidad, mostraré dos caminos, entre muchos, que sin duda existen, para lograr calidad. El trabajo está basado en la propia experiencia tratando de gestionar un sistema de calidad, International Organization for Standarization (ISO) para la institución educativa en que trabajo. También en la acreditación de calidad que tiene la Confederación de escuelas particulares.

Expondré algunos conceptos sobre liderazgo, tan necesario para un director y para nuestras escuelas.

Hablaré de la necesidad de involucramiento de la dirección y de todo el personal. Como parte de una escuela de calidad expondré la necedad de cercanía con el alumno, como parte importante de lograr la calidad en la formación. Considerando la prevención como una clave importante de la calidad, trataré la necesidad de tomar ciertas medidas preventivas en el trabajo con los alumnos.

**1-. Necesidad de la calidad.**

¿Por qué es tan necesaria la calidad en este siglo XXI? Hay muchas razones, entre ellas:

1. Las escuelas están dentro de la economía global. Todo el mundo es mi mercado pero todo mundo es mi competencia, lo cual me obliga a ser mejor que las otras organizaciones que ofrecen servicios o productos similares al que yo ofrezco.
2. La multitud de opciones que tienen, actualmente, los clientes tanto en servicios como en productos. Existen tantas marcas que ofrecen el mismo producto, que la mía tiene que ser muy buena para que destaque y sea preferida. Esto es completamente valido para las instituciones educativas.
3. La sociedad actual exige un mayor grado de especialización. Yo les pongo de ejemplo a mis alumnos la ciudad en que vivimos, hace unos años, existían algunos cuantos médicos generales que curaban de todos, actualmente hay una gran cantidad de médicos con diferentes especialidades. Así mismo trabajaban algunos abogado, ahora hay muchos despachos jurídicos, que se hacen la competencia buscando al cliente. En la ciudad solamente existía una línea de autobuses que llevaba al sur del país, ahora hay muchas y además líneas aéreas. Y ya sabemos el principio que dice que cuando la oferta supera la demanda no queda más que especializarse.
4. Les hago ver, también, la competencia que encontrarán a la hora de buscar trabajo. Las universidades gradúan grandes cantidades de profesionistas que salen a buscar trabajo. Si no son mejores serán “del montón” y una de dos o no encontrarán trabajo o saldrán a trabajar, con sueldos bajos, para otros más capacitados.
5. Gran parte de lo que suceda en el futuro tendrá su raíz en el aula escolar.

**2-. Costo de la calidad.**

Ya Philip B. Crosby en su libro *La calidad no cuesta*, nos enseñó que la calidad no cuesta que lo que cuesta, y mucho, es trabajar sin calidad. “La calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad –todas las acciones que resultan de no hacer las cosas bien a la primera vez” (Crosby, Ph. 1998, p. 9). Lo que hace caro los productos es el desperdicio o el tener que volver a hacer las cosas. Lo que resulta caro en los servicios es el cliente insatisfecho que habla mal del servicio que le dimos y nos quita clientes potenciales.

Sabemos, también, que la mejora esta en el proceso y no en la inspección del producto terminado. Tener esto presente nos servirá mucho en las escuelas, cuando hablemos de los procesos y como veremos cuando hablemos de la prevención.

Lo que hace caro un servicio o producto es la falta de prevención. Yo quiero recalcar especialmente este factor en los centros educativos: la prevención. No esperar a que sucedan las cosas negativas para actuar, sino no permitir que sucedan.

Prevención en la seguridad de los estudiantes y de todo el personal, prevención del bulling, prevención del abuso contra menores. De toda esta prevención hablaremos más adelante en un apartado especial.

Tenemos que estar muy conscientes de que la calidad es algo que se puede lograr, dice Crosby: “La calidad es una entidad alcanzable, medible y rentable que puede ser incorporada, una vez que se desee hacerlo, se entienda y se esté preparado para un arduo trabajo” (Crosby, Ph.1998, p. 13). Incluso la meta es la calidad total. En 1956, Armand Feigenbaum en su libro *Total Quality Control* propuso por primera vez el concepto de calidad total” (Gutiérrez M. 2014, p. 36). Otro de los impulsores de la calidad total es Kaoru Ishikawa. La calidad total requiere la colaboración de todo el personal de la organización para lograrlo. El control de la calidad debe ser un propósito de toda la organización y debe estar orientado a la satisfacción del cliente. De hecho así podemos definir la calidad: Como la satisfacción del cliente.

**3-.La escuela prestadora de servicio.**

La escuela es una institución prestadora de un servicio. Un servicio especialmente importante para la persona y la comunidad. De aquí que esté obligada a que su servicio sea de calidad. La escuela ya no es respetada por sí misma ni el maestro solo por ser maestro, como lo fue en un tiempo, en que ser maestro era ser una persona sumamente respetada por su comunidad y la escuela un lugar sagrado. Ahora la gente la valora por que hace bien las cosas, es decir, con calidad. Valora al maestro preparado y capaz. Los alumnos no son ingenuos, ya no van solamente a escuchar que les dice el maestro, no aceptan todo solo porque lo diga el profesor, “Magister dixit”, ahora los alumnos son críticos y tienen la capacidad de decidir. Ya no es solo el padre de familia el que elige la escuela para sus hijos, éstos también opinan. El cliente exige calidad en el servicio.

La oferta educativa ha crecido grandemente, la escuela particular tiene que competir con la escuela pública. Con una escuela pública que no cobra, por lo menos en México, o cobra cuotas muy bajas. Esta situación obliga doblemente a las escuelas particulares a tener más calidad, a ofrecer un plus, más que la escuela pública. Competimos contra instituciones que no cobran, nadie pagará solo por el gusto de gastar. La gente pagará si sabe que la escuela particular le ofrece más que las otras instituciones. Puede ser que las escuelas tengan un fin lucrativo o un fin no lucrativo. En ambos casos tiene que trabajar con excelencia en el servicio. Tiene que proveerse de recursos que le permitan ofrecer un buen servicio. Ya Muhammad Yunus, en su libro, *Construyendo empresas sociales,* nos mostró la necesidad de que las instituciones aunque sean de puro servicio mantengan finanzas sanas.

La competencia de la escuelas particulares, actualmente, no es sólo con las escuelas públicas, también la globalización les ha llegado. Escuelas de todas partes ofrecen sus servicios. Se ofrece el servicio en diferentes modalidades, escolarizada, semiescolarizada, virtual, un ejemplo es la *Atantic International University (AIU),*que desde Miami ofrece educación a muchos países.

Por todas estas razones, si queremos que nuestras instituciones sobrevivan, tenemos que tener escuelas que ofrezcan calidad. La calidad nos obliga a suministrar a nuestros clientes, servicios que satisfagan sus necesidades, que aseguren que cada actividad es ejecutada en forma correcta con la calidad necesaria en el tiempo esperado. Esto involucra la administración y el servicio al cliente, padres de familia, y usuarios los alumno (ingreso, permanencia y egreso de la institución).

**4-. Responsabilidad de la dirección.**

La dirección de cualquier centro escolar tiene que estar comprometida con la calidad, si no, no habrá calidad. Es, pues, compromiso de la dirección revisar la gestión de la calidad para obtener la mejora continua, la satisfacción de los requisitos del cliente.

La dirección tiene que estar segura de que todo el personal de la institución conoce los objetivos de calidad y sabe por qué es necesaria. La dirección implementa, entonces, una política de calidad.

La política de calidad es utilizada por la escuela para asegurar que las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas son entendidas, además de proveer el modo de actuar de todo el personal de la escuela.

La política de calidad demuestra, también, el compromiso de la alta dirección hacia la calidad y la provisión de recursos para el logro de los objetivos de la institución. Este objetivo, como ya mencioné, debe ser comunicado a todos los elementos de la organización. “Cuando hablamos de organización, nos referimos a un sistema cuyos aspectos técnicos y socioculturales están integrados entre sí en función de una meta o propósito, configurado a modo de proyecto”( Azzerboni, D. Y Harf, Ruth, 2008, p. 14).

Es compromiso de la dirección de la escuela proveer de todo lo necesario para que pueda llevarse a cabo el proceso de calidad .Por ejemplo los Recursos humanos que requerirán capacitación continua y los recursos materiales, por ejemplo, contar con infraestructura adecuada para poder impartir una educación de calidad.

**5-. Compromiso del personal.**

Si es indispensable para la calidad en la escuela el compromiso de la dirección, no lo es menos el compromiso de todo el personal de la comunidad educativa. Es claro que los que van a hacer la calidad son las personas. Todos los que trabajan: administrativos, docentes, intendencia, seguridad, etc. La calidad depende del trabajo de todos. De nada sirve, por ejemplo, que el director trabaje con mucha calidad si la recepcionista, que es el rostro de la escuela, recibe mal a la gente, o que haya mucha capacidad de los maestros pero la escuela este sucia.

En el inicio del proceso de calidad esta el informar al personal claramente de qué se trata, qué se quiere y qué se espera de cada uno de ellos. Hacerles ver los beneficios que traerá para todos el trabajar con calidad, cómo mejorará nuestra institución y las ventajas económicas que traerá para cada uno. Es un ganar-ganar. Personalmente a mí me gusta recalcar al personal que sí la escuela mejora, mejoramos todos.

El compromiso de todo el personal inicia desde la elaboración del plan de calidad. Se debe hacer que todo el personal participe desde el principio en la elaboración del proceso que nos llevará a trabajar con más calidad. La Confederación Nacional de Escuelas Particulares, en su proceso de certificación, pide desde el principio, que se constituyan núcleos, es decir, equipos de personas, todo el personal queda en algún núcleo, que trabajen los diferentes aspectos que requiere el plan de calidad.

En mi experiencia, puedo decir, que a las personas les gusta trabajar con calidad. Sólo es mostrar el camino, apoyar, y la gente hace lo demás.

Vista la importancia que tiene el personal en lograr la calidad hablaré ahora sobre algo básico y muy importante para la escuela y la calidad: el reclutamiento y la capacitación.

**5.1-. Reclutamiento.**

Siendo el capital humano el factor más importante dentro de una organización para la calidad es de especial importancia seleccionar el personal adecuado para nuestra organización. Existen diferentes métodos de reclutamiento, dependiendo el nivel para el que se quiere reclutar personal, hay desde poner avisos en los muros, el periódico, la radio, la televisión , acudir a instituciones educativas, comunicar la necesidad de personal de boca en boca, los head-hunters, las bolsas de trabajo, hasta el internet, facebook, etc.

A mi me gustaría insistir en la necesidad de una adecuada selección. En la selección está la base de todo los que vendrá después, inducción, capacitación, evaluación, remuneración, etc.

Quiero dar un ejemplo y es sólo un ejemplo de la importancia de la selección: Cerca de la ciudad de San Luis Potosí, en tierras semidesérticas, hay ganaderías de toros bravos para el toreo. En una ocasión fui invitado a una “tienta” de novillos (si que esto implique que estoy de acuerdo con el toreo). Yo llegué creyendo que iban a torear a los novillos para ver que tan bravos eran. Pues resulta que no, la “tienta” se hace con vaquillas. Ante mi asombro me explicó el ganadero que no se pueden torear los novillos porque aprenderían y la próxima vez que los torearan ya no se irían al capote sino al torero, al hombre. Por lo que se toreaba a las vaquillas que un día iban a ser madres y desde entonces se seguían las características de las madres que iban a ser, en gran parte, las características de los futuros toros. Desde ahí iniciaba la selección. Si una vaquilla resultaba no adecuada desde ese momento se descartaba. Así es como cuidan la selección.

Se que es un ejemplo y que todo ejemplo es incompleto. Pero es un indicador del cuidado que se debe tener en la selección. Mutatis mutandis nos indica el gran cuidado que se debe tener para la selección de nuestro personal. ¿A quién contratamos para nuestra empresa? ¿A quién le vamos a confiar lo más importante? ¿Serán las personas adecuadas para este trabajo en nuestra empresa? ¿Serán capaces de observar las reglas que se piden en nuestra organización? ¿Vivirán los valores de la organización?

A mi tocó el tiempo en que contratar nuevo personal era relativamente sencillo, bastaba que tuviera la documentación adecuada, los estudios requeridos, el titulo y se le viera cierta capacidad. Ahora los tiempos han cambiado y las experiencias han obligado a tomar nuevas precauciones: Referencias, carta de no antecedentes penales, recomendaciones del trabajo anterior, pruebas psicológicas de la personalidad, periodos de prueba, etc.

Cada ser humano tiene sus capacidades, los encargados de reclutamiento deben encontrar que esas capacidades sean las adecuadas para ese puesto. “En términos generales, se trata de determinar cuáles candidatos tendrán éxito en el trabajo… Dada la enorme variedad de trabajos, por una parte, y de diferencias individuales, por otra, esta tarea no resulta tan simple como parece” (Arias, F y Heredia, V. 2013, p. 445). Se trata de determinar en forma lo más objetiva posible quienes serán capaces. Si no pongo a la persona adecuada en el puesto adecuado habrá una falla. Dice Drucker:”Si pongo a una persona en un empleo y no rinde, he cometido un error. No vale la pena culpar a nadie, no vale la pena invocar el “principio de Peter”, no vale la pena quejarse. He cometido un error”. (Drucker, P. 2002, p. 186).

En la selección de las personas lo primero es tener clara la descripción del puesto y el perfil que se requiere para ese puesto. Enseguida está la solicitud que el candidato debe llenar y que junto con su curriculum vitae nos da un gran indicador, enseguida bien la entrevista con el candidato y este momento es, también, muy importante porque es donde puedo formarme un juicio más claro acerca de la persona. Dice Arias: “La entrevista sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas… que dependen del entrevistado y del nivel para el cual se está seleccionando”( Arias, F y Heredia, V. 2013, p.449). Enseguida vendrán los test, inventarios de personalidad. También es importante conocer el nivel socioeconómico de donde procede el candidato. Tenemos que reconocer que el medio donde vive influye (sin ser determinante) en el comportamiento de las personas. El examen médico es otro instrumento indispensable. Las cartas de recomendación.

Si en todo trabajo se debe tener cuidado en la selección del personal mucho más en los centros educativos donde se trabaja con menores de edad o con población vulnerable.

Mencionaré ahora algunas consideraciones éticas que se deben tener en cuenta al elegir el personal. Debemos evitar “favores especiales”, aceptar “recomendaciones”, gratificaciones, obsequios, intercambio de favores. Estas actitudes son éticamente condenables y se introduce a la organización a personas no gratas, que saben que ganaron su puesto con trampa. El reclutador pierde autoridad moral.

Por último quiero mencionar que las leyes también nos obligan a ser muy cuidadoso en la selección. Tenemos que ser muy precavidos en la contratación porque una vez que la persona está dentro de nuestra organización, se establece una relación de laboral ya sancionada por las leyes. Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.(Art. 20º de la Ley federal del Trabajo). En la legislación mexicana, no es tan sencillo o es costoso despedir a un trabajador. Esto si consideramos, por lo menos en mi opinión, que la legislación laboral mexicana está hecha para proteger al trabajador. Además se presupone la existencia de un contrato. Si no se firmó uno específico la ley lo da por supuesto.

El artículo tercero de la Ley Federal del trabajo establece que:”El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es articulo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quienes lo prestan y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud, y un nivel decoroso para el trabajador y su familia” Y continua diciendo:” No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivos de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social”. Por eso debemos saber bien a quien queremos antes de establecer un vínculo laboral y tener mucho cuidado de no ir a decir a una persona que le negamos el trabajo por su religión, preferencia sexual, etc.

**5.2-. Inducción.**

Otro momento importante en el trabajo de Recursos Humanos es la inducción. Distingo la inducción de la capacitación. La inducción es la orientación al nuevo trabajador en la organización, en este caso en la escuela. Ya el maestro o el trabajador fue contratado y ahora hay que mostrarle qué es la escuela. Es el primer contacto formal con la realidad de la organización ya en el trabajo. Sabemos de la importancia de la primera impresión. Las primeras impresiones son muy fuertes y duran mucho tiempo. Hay estadísticas que muestran que los empleados tienden a dejar un trabajo los primeros meses debido al choque entre expectativa y realidad. Un buen programa de inducción evitaría estos problemas y serviría para familiarizar al empleado con sus labores. Aquí van desde cosas tan sencillas como saber donde se encuentra los lavabos hasta conocer la misión de la empresa. Presentarlo con su inmediato superior o con sus compañeros de trabajo o en su caso con los subordinados. El nombre y función de los ejecutivos principales, normas de seguridad, políticas y normas de la institución.

También es importante en la inducción tratar sobre la política salarial, vacaciones y días festivos, las posibilidades de capacitación, el seguro, servicios médicos, servicios de cafetería o restaurante.

Una inducción, voy a poner de ejemplo el manual de inducción que tiene la institución donde trabajo, debe incluir conocer la historia de su institución. La Misión de la escuela, porque el nuevo miembro de la organización debe saber el por qué su trabajo. La visión y los valores de la escuela. Perfil del docente, cómo se espera que se comporte, las funciones que tiene. También las condiciones generales de trabajo, sus derechos y obligaciones. Además se especifica la jornada de trabajo las vacaciones y días de descanso. Sobre el salario y demás prestaciones y por último la capacitación que será obligatoria pero también el derecho que tiene de recibirla.

**5.3-. Capacitación.**

Con el principio de que son las personas las que hacen la organización y de que ésta vale lo que valen las personas, es claro que la capacitación del personal es un imperativo para cualquier organización “La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas”. (Chiavenato, I. 2009, P. 371).

Nuestro mundo va tan rápido que cualquier organización que no capacite a su personal está condenada a la obsolescencia. La capacitación no es un gasto es una inversión a futuro. Si ya aceptamos que la principal riqueza de cualquier organización son las personas ¿qué mejor que invertir en la capacitación de esas personas? estarán mejor preparadas para servir a la organización. Además el continuo avance en las tecnologías, en maquinarias, en métodos educativos, etc. Obliga a estar actualizando y capacitando al personal continuamente. A veces, en reuniones de directores de escuelas, se escucha una objeción: Capacitamos a la gente para que se vaya. Una vez que se sienten más preparados abandonan la escuela, en busca de mejores salarios o mejores puestos. Creo que sí es un riesgo, pero en gran parte es la institución la que no está ofreciendo oportunidades de crecimiento o de reconocimiento de la nueva capacidad del empleado.

“Las organizaciones aprenden a través de personas, valores, y sistemas que las capacitan para mejorar y cambiar continuamente su desempeño” (Chiavenato, I.2003, p. 332). Estimular la creatividad de las personas y prepararlas es la mejor inversión que puede hacer una empresa. A la larga es mucho más caro para una organización no capacitar que lo que gasta en capacitar.

**6-. ¿Quién es nuestro cliente?**

Se ha discutido si el cliente en las escuelas son los alumnos o los padres de familia. En nuestra institución se decidió quelos clientes son los padres de familia, la razón es que son los “compradores” del servicio, aunque los alumnos son los que reciben directamente el servicio, los alumnos serían los “usuarios” del servicio. Clientes y usuarios son el principal elemento de nuestro sistema de calidad, por eso, es importante conocer sus necesidades, tener contacto directo con ellos, realizar encuestas de opinión sobre los servicios que brindamos, conocer sus expectativas, etc.

Podemos distinguir entre cliente interno y cliente externo. El cliente externo, como ya dije, es el padre de familia. Como cliente interno se puede considerar a los distintos niveles educativos de la organización, de manera, por ejemplo, primaria es cliente interno de la secundaria, secundaria es cliente interno del bachillerato y así sucesivamente.

**7-. Inicio de un proceso de calidad.**

Para iniciar un proceso de calidad e una escuela, como en toda organización, es necesario tener muy clara **la Misión**, que es la razón de ser de la escuela, es algo permanente que servirá de guía a toda la programación. Igualmente **la Visión**, que es una visión a futuro, es donde quiero llegar, donde veo a mi escuela en el futuro. También deben quedar claros **los Valores**, los principios que regirán en la organización, es el marco axiológico donde se moverá la escuela. Se puede decir, también, que los valores, es lo que es importante para la escuela u organización. Algunos incluyen los valores en la filosofía de la empresa. Arias y Heredia dicen: “La filosofía constituye la serie de creencias, suposiciones y maneras de visualizar la vida y los problemas y oportunidades inherentes, así como los valores y la propia misión; es, estrictamente hablando, una manera de dar sentido y significado a las acciones individuales y colectivas así como a la trayectoria vital”. (2013, p. 64).

Un ejemplo de Misión es el siguiente:

*Somos una institución educativa de inspiración cristiana que busca el desarrollo integral de nuestros alumnos mediante la transmisión de valores que les permitan llegar a ser buenos ciudadanos y buenos cristianos.*

Un ejemplo de visión es el siguiente:

*En el Instituto Sócrates queremos ser la mejor opción educativa de la ciudad de Atenas.*

*Ser una escuela modelo en donde por su organización, nivel académico, disciplina, enseñanza de los valores como: responsabilidad, respeto, cortesía, limpieza y puntualidad, logremos la convivencia armónica de los alumnos entre sí y entre toda la comunidad educativa, y se alcance un prestigio que nos permita tener más y mejores alumnos y una sana economía.*

Y un ejemplo de explicitar los valores que se quiere que rijan en la organización es el siguiente:

Valores: *Lo más valioso para nosotros es la persona. Ella merece respeto absoluto.*

*El respeto a la naturaleza, que es nuestro medio ambiente.*

*Son también valores que vivimos:*

*La humildad,*

*La sencillez,*

*El interés por el bien de las personas,*

*La sinceridad y*

*La responsabilidad.*

Luego hay que tener clara **la Política de Calidad.**

Por ejemplo:

*El Instituto Sócrates de la ciudad de Atenas, A. C. transmite valores y conocimientos buscando la mejora continua con un sistema de calidad.*

Teniendo la misión, la visión y los valores claros, llega el momento de fijar el objetivo general, que es a determinado plazo, un año, cinco años, diez años, etc. Este objetivo se hace por la alta dirección e involucra a toda la organización.

Por ejemplo:

OBJETIVO GENERAL del Instituto SÓCRATES:

*Ciclo 2019-2024.*

*Ofrecer un servicio de calidad de acuerdo a nuestra identidad, contando con personal capacitado, comprometido y dispuesto a trabajar en equipo; con instalaciones adecuadas al nivel para tener el número de alumnos, de acuerdo a la capacidad de cada nivel y así tener una economía sana, que nos permita crecer en todos los ámbitos.*

De este objetivo general se derivaran los objetivos específicos u objetivos de cada nivel. Pongo de ejemplo el objetivo del nivel kínder en una escuela:

*Ofrecer un servicio de calidad de acuerdo a nuestra identidad, contando con el personal comprometido, responsable, consciente de la realidad, capaces de trabajar en equipo y en constante innovación. Contando con instalaciones adecuadas y seguras.*

Y así en cada nivel de los que cuente la escuela.

**8-. Aprender a trabajar con procesos.**

Por proceso se entiende: “El conjunto de acciones o pasos que se dan, con el fin de que determinados insumos interactúen entre sí, para obtener de esta interacción un determinado resultado” (Gutiérrez, M. 2014, p. 73).

Para implantar la calidad en una institución educativa, como en cualquier organización, es necesario entender que todo es un proceso y que la calidad está en mejorar el proceso. Hay que identificar y determinar cuántos procesos hay en la institución, suelen ser muchos, entre ellos: proceso de promoción, proceso de inscripción, proceso de inducción, proceso de pagos, proceso de revalidación de estudios, proceso de permanencia, proceso de servicio a la comunidad, proceso de atención a padres de familia, proceso de atención a quejas, proceso de contratación del personal, proceso de compras, proceso de egreso, etc.

Los procesos están compuestos de pasos, revisando cada paso se puede dar cuenta de qué se puede mejorar en él. Por experiencia puedo decir que el que mejor conoce los pasos es el que realiza el proceso, el que lo trabaja, el que lo vive. Hay que preguntar a ellos para la mejora.

Por ejemplo, los que mejor se dan cuenta de las fallas en el proceso de inscripción son los que los realizan, las secretarias que atienden a los padres de familia, las que recogen el papeleo, las que cobran, etc.

Hay que considerar que todo debe ser debidamente documentado. Documentar la política de calidad, documentar los procesos que se identificaron, documentar el procedimiento de control de la calidad.

El tener claro el proceso y documentado facilitará que cualquier persona que llegue sepa y pueda realizar el trabajo que requiere ese puesto.

Utilizaré indistintamente la palabra proceso o procedimiento.

Ejemplo de procedimiento de inscripción:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:*  *Inscripción* | | | *CLAVE: AC-AD-005* | |
| ***Revisión.***  ***D*** | ***Fecha de generación:***  ***Fecha de emisión:*** | ***Mar- 03***  ***Mar-18*** | ***Numero de emisión:***  ***1*** | ***Responsable del procedimiento:***  ***Secretaria de nivel*** |

|  |
| --- |
| ***I-. Objetivo y alcance del procedimiento:***   * 1. ***Objetivo: Registrar a los alumnos de nuevo ingreso y reingreso a la institución.***   2. ***Alcance: Todos los departamentos de la institución.*** |
| **2-. Responsables:**  **Personal responsable del cumplimiento de este documento:**  **Puesto: Departamento**  **Secretaria de nivel. Cada nivel de la institución.**  **Atención a cliente. Administración.** |

***3-. PROCEDIMIENTO:***

***3-. El periodo de inscripción se abre el primero de febrero y se cierra el 30 de septiembre para alumnos de primer ingreso, y es permanente durante todo el ciclo escolar para traslados. En el nivel de Kínder (jardín de niños) pueden inscribirse en cualquier momento del ciclo escolar aunque no haya estado en otra escuela.***

***3.1 Cuando una persona desea inscribirse en el instituto, la secretaria del nivel o la secretaria de servicio al cliente le otorga la información necesaria en el tríptico informativo (IG-AD-002). Estas siglas entre paréntesis indican el formato con el que se debe elaborar el documento, los formatos se fijan previamente y se les otorga una clave con la cual se identifican Por ejemplo: FT-TN-001.***

***3.2 El padre de familia llena la solicitud de inscripción (FT-TN-010) y una vez pagada la inscripción, se otorga un recibo (FT-AD-021) con el cual pasa con la secretaria de nivel y/o atención al cliente para la recepción de documentos.***

***3.3 La secretaria de nivel recibe y verifica los documentos solicitados (acta de nacimiento, certificado o boletas de calificaciones, cartas de traslado, carta de buena conducta, solicitud de ingreso, fotografías y cartilla de vacunación en el caso de kínder).***

***3.4 La secretaria de nivel expide un recibo (FT-TN-049 y FT-SE-004, en secundaria, FT-PP-009, para preparatoria) por la documentación recibida y crea el expediente del alumno. En el nivel primaria y en secundaria se lleva el control mediante el expediente completo, si no lo está, el alumno no puede ser inscrito ni dado de alta en la SEC. En el nivel kínder se elabora un segundo expediente del alumno el cual será controlado por la maestra de grupo en el salón de clases.***

***3.5 El director de nivel selecciona el grupo al que pertenecerá el alumno.***

***3.6 La secretaria de atención a cliente lo incluye en el libro de colegiaturas (lo de da de alta en el sistema de cobros). Cobra el monto de la inscripción y el seguro contra accidentes, expidiendo un recibo de pago (FT-AD-021).***

***3.7 La secretaria de nivel elabora el listado de asistencia del alumno en los siguientes formatos: FT-TN-026 y FT-TN-007 en el nivel preparatoria, FT-TN-003, FT-TN-036 y FT-TN-007 en el nivel secundaria y FT-TN-024 y FT-TN-03 en el nivel primaria y kínder.***

Es Conveniente antes de elaborar un proceso tener la descripción de puesto. La descripción de puesto es poner por escrito lo que una persona realiza en determinado puesto. Para iniciar la descripción de un puesto, si ya existe, lo mejor es comenzar preguntándole a la persona que lo hace cómo lo hace, es decir, que describa lo que hace en su trabajo, tratando de identificar los pasos que sigue para realizar su labor. La descripción de puesto debe contener: el nombre del puesto, puesto al que reporta, a quien supervisa y a qué área pertenece y la finalidad del puesto. También debe decir con que otros puestos se interrelaciona. Conviene añadir el perfil del ocupante, la formación requerida, el impacto de sus decisiones.

Enseguida doy un ejemplo de descripción de puesto:

***Puesto:*** *Director administrativo.*

***Puesto al que reporta:*** *Director general*

***Supervisa a:*** *Crédito y cobranza*

***Área****: Administrativa Fecha: sep-2016*

***FINALIDAD DEL PUESTO:***

*Coordinar las actividades relacionadas al departamento administrativo.*

***CONTENIDO DEL PUESTO:***

***ACTIVIDADES:***

***Diarias:***

*-Corte de caja.*

*-Elaborar cheques.*

*-Hacer depósitos.*

*-Consultar saldos.*

*-Revisar cargos en bancos de colegiaturas.*

*-Entregar transferencias acreditadas.*

*-Entrega de requisiciones.*

*-Solicitud de materiales.*

*-Solicitud de presupuestos.*

*-Compras.*

*-Pago de proveedores en bancos.*

***Semanales:***

*-Elaborar nómina.*

*-Pago de proveedores.*

*-Elaborar recibos.*

***Quincenales:***

*-Calcular honorarios.*

*-Elaborar nómina.*

*-Elaborar recibos.*

*-Elaborar cheques.*

***Mensuales:***

*-Solicitud de vales de despensa.*

*-Pago de impuestos.*

*-Reporte de sueldos de honorarios.*

*-Pago de servicios.*

***Esporádicas:***

*-Presupuesto de ingresos y egresos.*

*-Modificación de salarios.*

*-Cambio tablas de impuestos.*

*-Altas, Bajas del IMSS cuando se requiere.*

*-Concentrado de horas a pagar.*

*-Alta de empleados al sistema NO1.*

*-Acumulados para informativos.*

***RESPONSABILIDADES:***

*1.- Tener al día ingresos y egresos para saber el saldo con el que se cuenta para realizar pagos.*

*2.- Que los pagos se realicen en el tiempo establecido.*

*3.- Proveer del material necesario para el buen funcionamiento de la institución cuando se requiera.*

***AUTORIDAD:***

*1.- Autorización de compras.*

*2.- Solicitud y entrega de vales de despensa al personal.*

*3.- La que el director general le delegue.*

***INTERRELACIONES:***

***ÁREA:*** *DEPTO./FUNCIÓN:*

*Dirección General*

*Director de Nivel*

*Docente*

*Crédito y cobranza*

***PERFIL DEL OCUPANTE:***

*Conocimientos de contabilidad Atención al cliente*

*Conocimientos de computación*

*Conocimientos de internet*

***FORMACIÓN INTEGRAL REQUERIDA:***

*TÉCNICA ADMINISTRATIVA:*

*Manejo de computadora Licenciatura en administración de empresas o*

*Manejo de máquina de escribir Contabilidad.*

*Manejo de sumadora*

***IMPACTO DE SUS DECISIONES:***

*MANEJA PRESUPUESTO POR: Sí*

*RESPONSABILIDAD POR TRÁMITES: Sí*

*MANEJA EQUIPO POR: Sí*

*IMPACTO EN CASO DE OMISIONES: Sí*

*RELACIONES INTERNAS: Sí*

*RELACIONES EXTERNAS: Si*

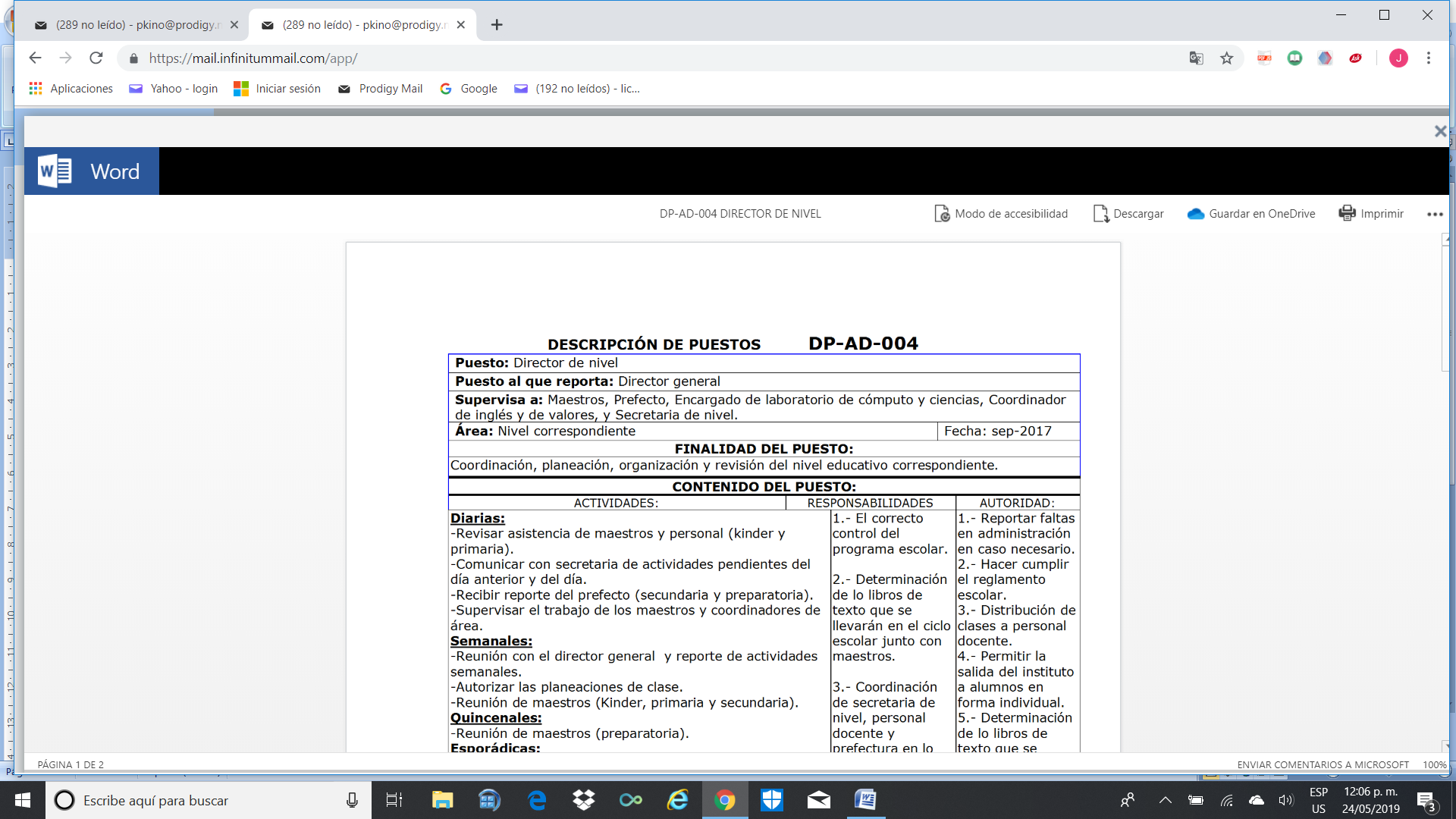
*AUTORIZACIONES:*

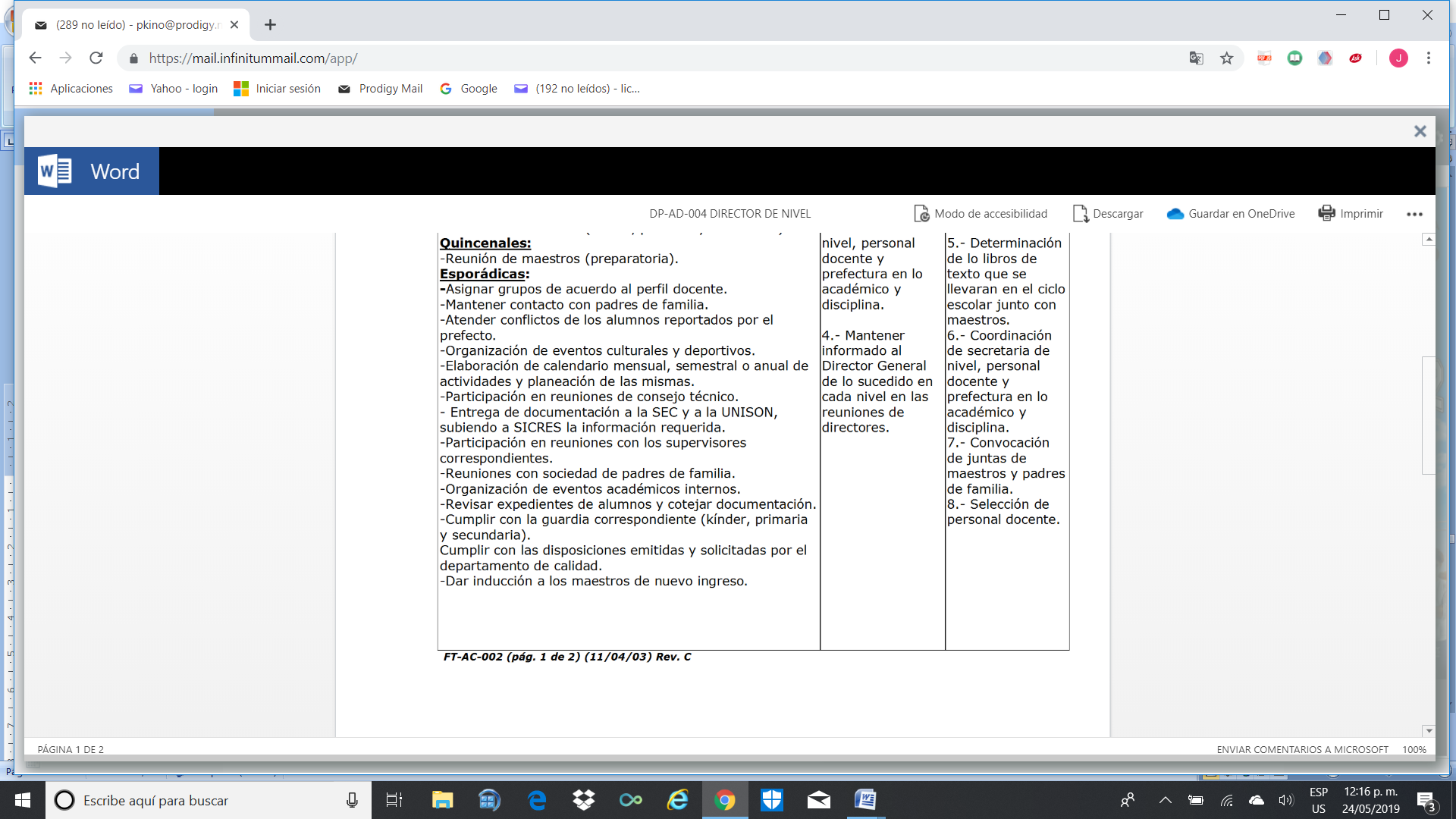
*ELABORÓ:*

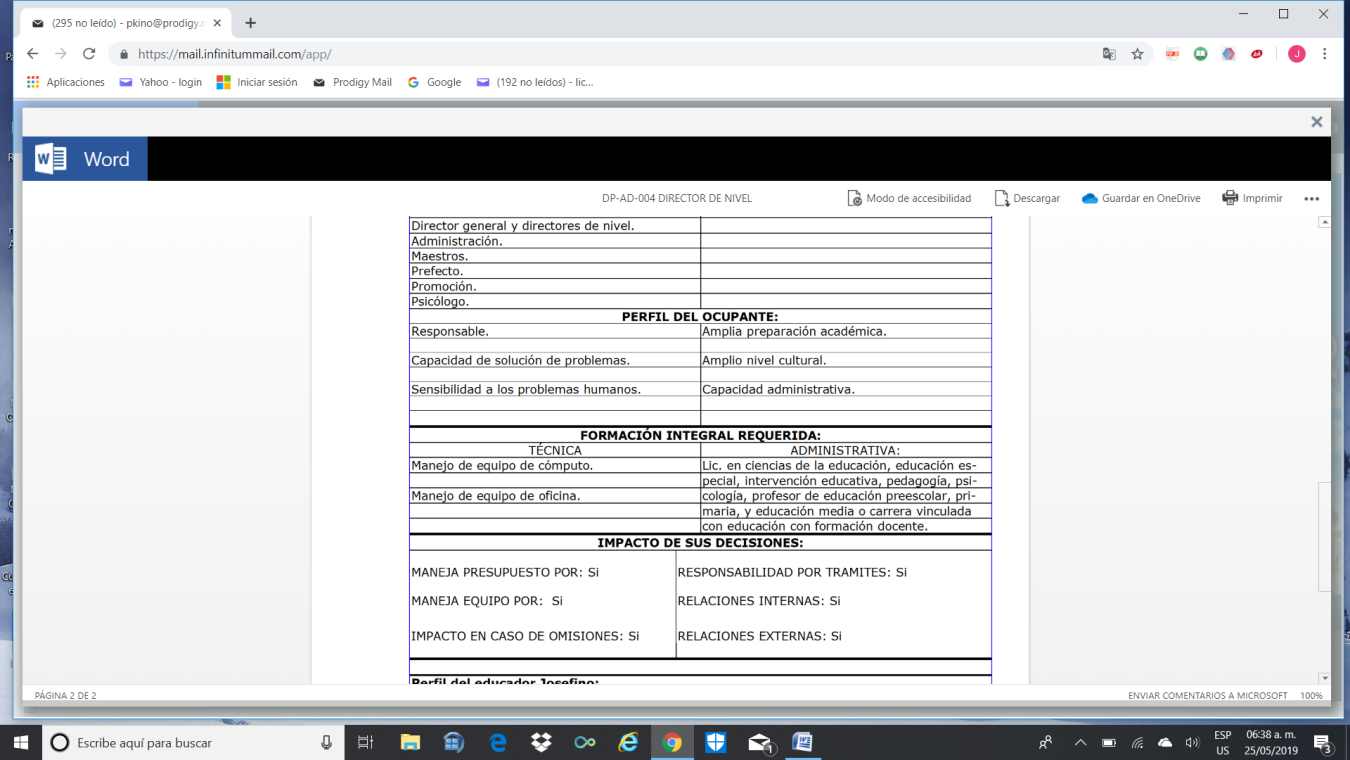
*LCP Alcibiades de Creta REVISÓ: Q.B. Apolodoro de Atenas APROBÓ: Lic. Platón de Atenas.*

FT-AC-002 (p. 2 de 2) (23-06-2019).

O también este ejemplo.

****

****

****

El perfil del ocupante describe las cualidades y conocimientos que debe tener la persona que ocupe ese puesto. Por ejemplo si se trata de una persona que debe recoger las quejas de los clientes, pues debo elegir una persona, paciente, conciliadora, que sepa escuchar y no una persona irritable, impaciente, etc. También se deben de tener en cuenta las condiciones físicas que pueda requerir para el puesto, por ejemplo, si hay que cargar cosas pesadas, si debe aguantar temperaturas elevadas. O bien, facilidad de palabra, capacidad de hablar cierto idioma, etc.

Por ejemplo el perfil del ocupante del puesto de control interno de calidad en la escuela:

*Que sea una persona responsable y respetuosa.*

*Con iniciativa*

*Capacidad de liderazgo.*

*Capacidad de organización.*

*Amplio criterio para tomar decisiones.*

*Además se requiere que tenga alguna de estas carreras:*

*Carrera de licenciado en educación con formación administrativa.*

*Ingeniero industrial*

*Licenciado en administración de empresas con experiencia en auditorias.*

*Y como habilidades técnicas:*

*Manejo de equipo computacional.*

*Manejo de equipo de oficina.*

Debemos recordar que al final de cada documento en el que haga la descripción de puestos debe aparecer el nombre y la firma de la persona que elaboró ese documento, de la persona que revisó y de la persona que aprobó.

Una vez que se tiene la descripción de puestos y el perfil de la persona se procede a elaborar el proceso, paso por paso, del trabajo que se realiza. Es importante porque ahí es donde se puede corregir algo y mejorar. Más exactamente en cada paso del proceso. Por ejemplo si en el procedimiento de inscripción me doy cuenta que hay pasos que se duplican y que en lugar de dos secretarias podría hacerlo solo una evitando perder tiempo al padre de familia, debo corregir ese paso del proceso. Esto se debe hacer continuamente porque es lo que nos lleva a la mejora continua. Todo es perfectible y todo proceso se puede mejorar.

Con mayor razón debo proceder a corregir algún proceso que este ocasionando inconformidades o algo que me este impidiendo trabajar con calidad.

Pongo ahora de ejemplo el PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS.

*NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:* ***Procedimiento de acciones correctivas.***

***Clave: PO-GC-003***

***REVISIÓN: fecha de generación: Jun. 03 fecha de emisión: Agst.05.***

***1-.OBJETIVO Y ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO.***

***1.1 Objetivo: corregir las situaciones que afecten la calidad en el servicio al cliente.***

***1.2 Alcance: A todos los niveles de la institución.***

***2-Responsables.***

|  |  |
| --- | --- |
| ***Personal responsable del cumplimiento de este documento.*** | |
| *Puesto* | *Departamento* | |
| *Director de nivel.*  *Coordinador de calidad.*  *Auditor interno* | *Cada nivel de la institución.*  *Calidad.*  *Calidad.* | |

***Procedimiento:***

***Generalidades:***

* *Todo reporte de servicio no conforme requiere de una acción correctiva (FT-GC-004).*
* *El personal del departamento de calidad es el responsable de elaborar el reporte de servicio no conforme (FT-FC-004).Solicitando acciones correctivas.*
* *El coordinador de calidad deberá analizar y autorizar cada informe de no conformidad y acción correctiva.*

***Razones para solicitar una acción correctiva:***

*En cualquier momento se puede presentar una situación que afecte la calidad en el servicio y es de incumbencia del personal del departamento de calidad y del director del nivel identificarla y solicitar corregirla a la persona que incurre en una no conformidad.*

*Las razones más comunes para solicitar una acción correctiva son:*

* *Descubrir una no conformidad significativa en el servicio.*
* *Problemas continuos o intermitentes en los procesos.*
* *Incumplimientos asociados con auditorías internas o externas.*

*Proceso de solicitud de una acción correctiva:*

*La solicitud de acciones correctivas es iniciada llenando el informe de no-conformidad (FT-GC-004). Detallando lo que tiene que ser corregido o mejorado.*

*La solicitud de acción correctiva (FT-GC-004) deberá ser dirigida al director del nivel específico donde se da la situación.*

*La solicitud de acción correctivas (FT-GC-004) deberá ser revisada por el coordinador de calidad.*

*El director de nivel investigara la causa raíz de la condición reportada en la solicitud correctiva.*

*El plan de acción correctiva, con fecha de terminación, será definido por el director del departamento mencionado.*

*El coordinador de calidad dará seguimiento para asegurar la implementación efectiva de la acción correctiva para verificar la efectividad de la acción correctiva, el informe de no-conformidad (FT-GC-004) será firmado por el director de departamento y el encargado de calidad.*

Cuando ya se tienen todos los procesos de la escuela se les asigna una clave, por ejemplo,

*Autorización de compras AC-AD-001*

*Pago de colegiaturas AC-AD-002*

En algunos procedimientos será necesario poner **Criterios,** es el caso en el procedimiento de compras, donde hay que poner criterios para evaluar a los proveedores. Por ejemplo:

*CRITERIOS PARA EVALUAR A PROVEEDORES:*

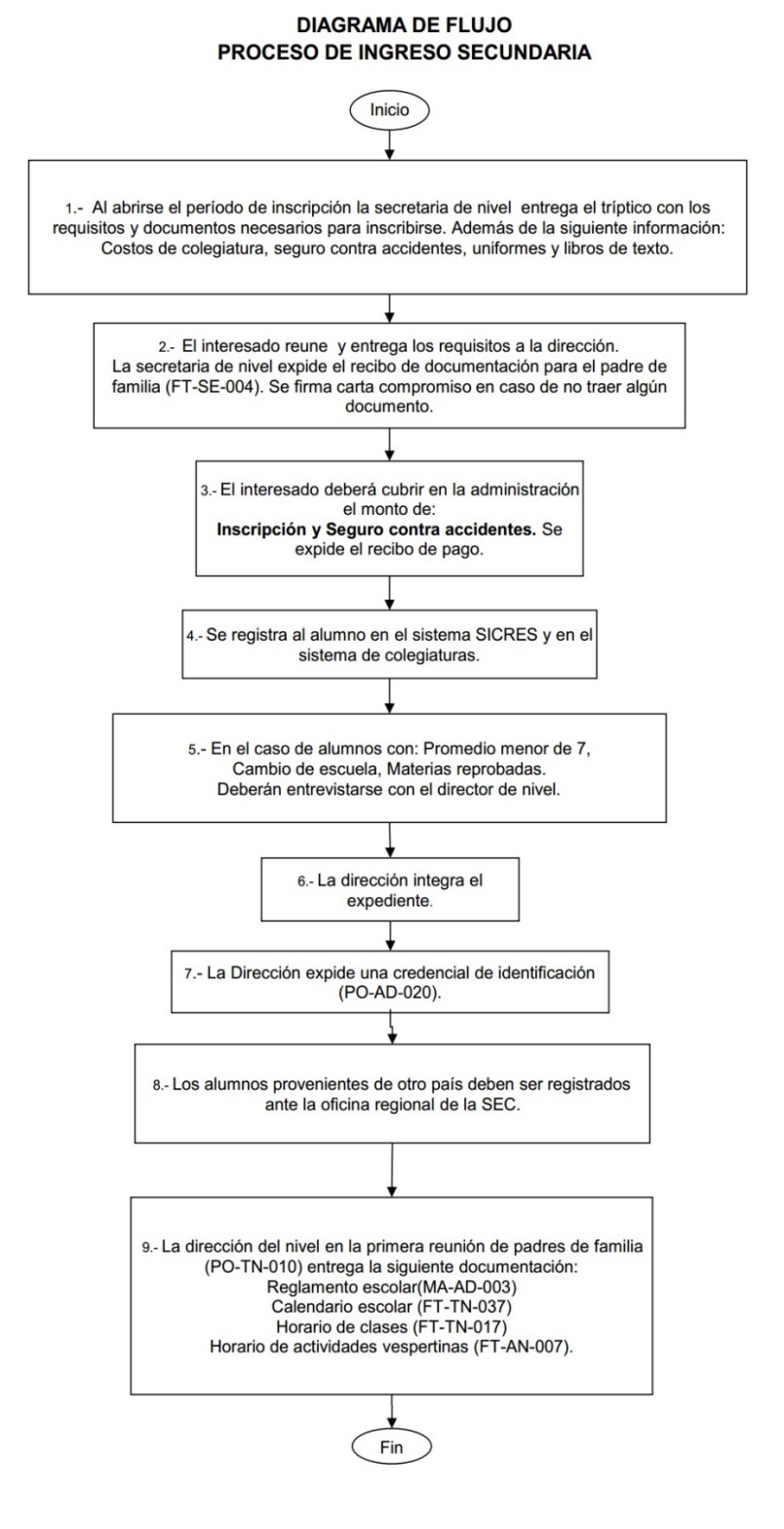
*PRECIO: Que sea el que corresponda al producto, que esté de acuerdo al mercado y a la inflación, que tenga similitud con las otras empresas.*

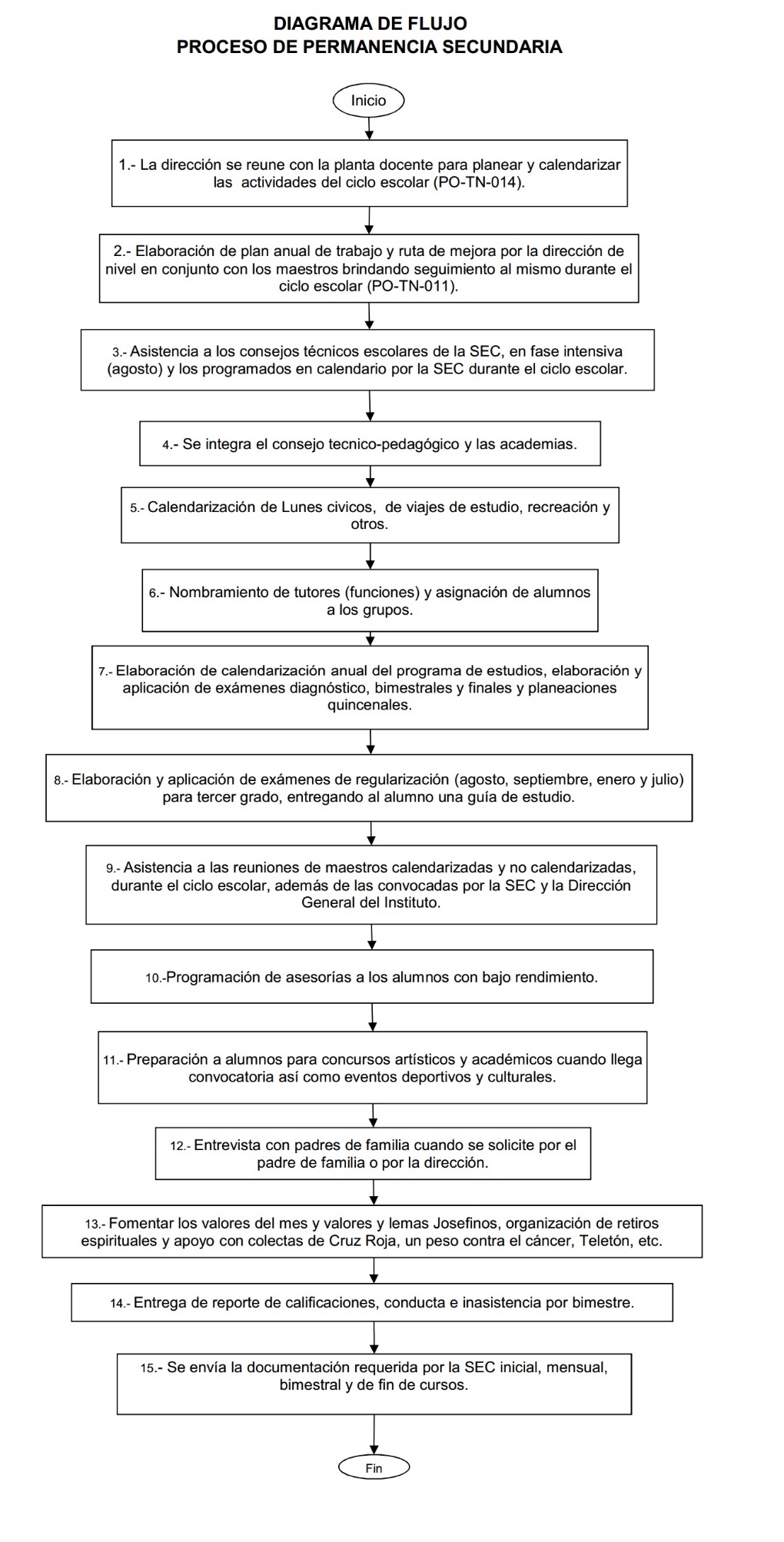
*GARANTÍA: Que se cumpla con el sello de garantía y que la empresa la respalde por si no cumple con ellas, que tenga las etiquetas que especifiquen la garantía y la caducidad del producto.*

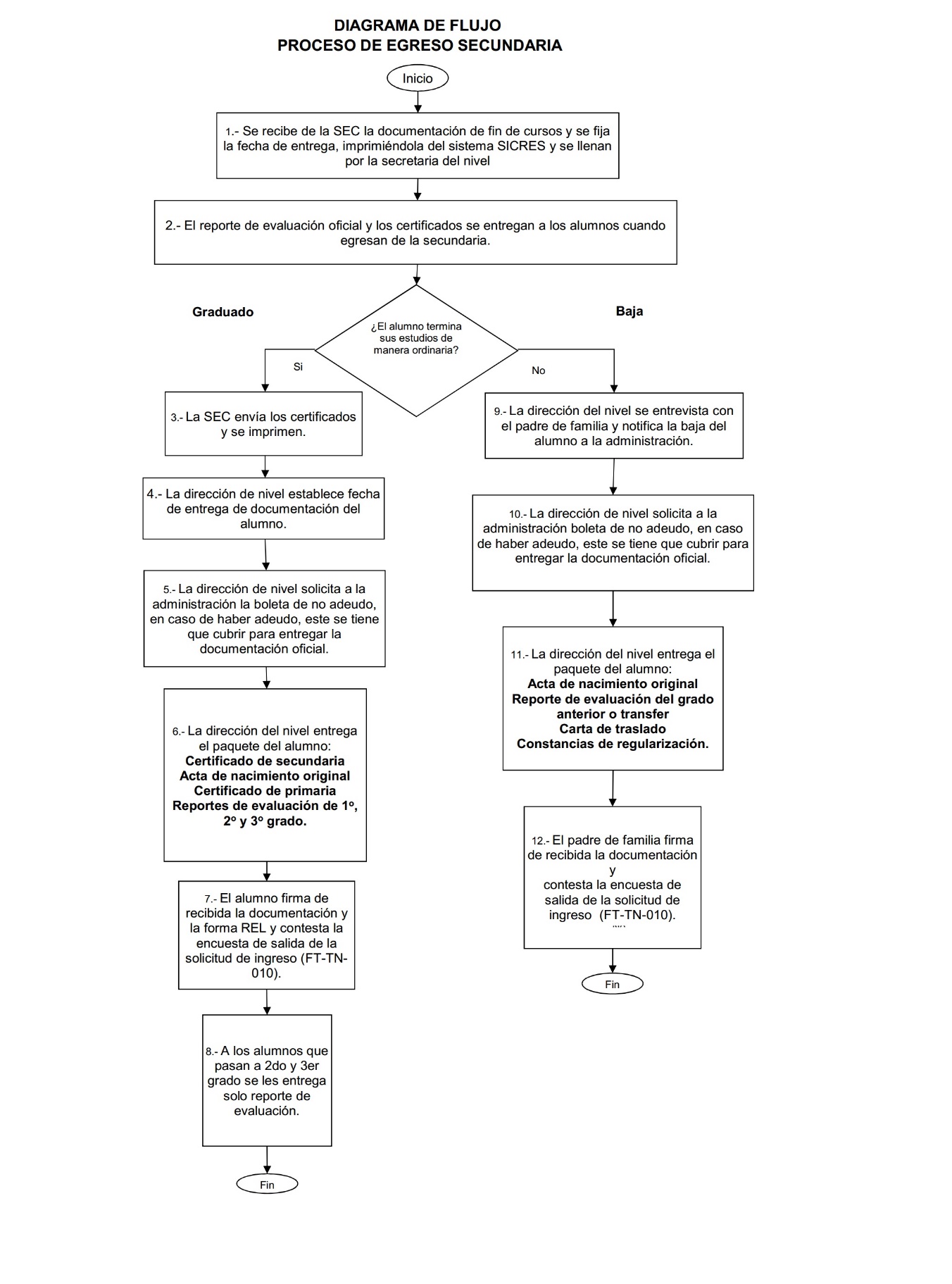
*CALIDAD: Que dure el tiempo que se especifica, y que cumpla con lo que se requiere para satisfacer las necesidades para las que se adquiere.*

*TIEMPO: Que el tiempo de entrega sea especificado de acuerdo a la naturaleza del producto o servicio.*

*ANTECEDENTES: Que ya se haya trabajado con ellos y si no pedir recomendaciones sobre una nueva empresa.*

Ejemplo de diagramas de flujo, que indica el proceso de ingreso, permanencia egreso:

**

**

Un modo de implementar la calidad en las instituciones educativas es a través de una acreditación. Pongo el ejemplo de La Confederación nacional de escuelas particulares (CNEP), que acredita, de una manera muy eficiente y eficaz, la calidad en las escuelas. La CNEP sigue un procedimiento muy completo para certificar. Inicia con una autoevaluación que hace la escuela que pretende certificarse, Esta evaluación debe contener:

1-.Contextualización de la Institución educativa. Que debe contener:

* 1. trayectoria del colegio, donde se narra la historia, los orígenes, los fundadores.
  2. El origen y significado del nombre del colegio.
  3. Los signos y símbolos, o sea, el escudo, los logotipos, los colores, etc.

2-. La situación actual del colegio.

2.1 Misión, visión y marco axiológico.

2.2 El organigrama institucional.

2.3 Plano y ubicación del colegio.

2.4 Croquis de las instalaciones.

2.5 Descripción del entorno donde se ubica la institución.

2.6 Niveles educativos con que cuenta la institución.

3-. Estructura y organización del comité general del proceso institucional de acreditación.

3.1 organigrama del comité.

3.2 función de los miembros del comité.

3.3 Coordinador general del proceso institucional de acreditación.

3.4 Coordinador de cada núcleo. Los núcleos son los equipos del colegio que trabajan determinado aspecto para la acreditación, por ejemplo: Núcleo de identidad institucional, núcleo de agentes educativos, núcleo de gestión y liderazgo, núcleo de formación integral de la persona, núcleo propuesta curricular, núcleo de recursos educativos.

3.5 Miembros de cada núcleo.

3.6 Código ético.

3.7 Experiencia del proceso metodológico del proceso de autoevaluación.

3.4 Resultados de la autoevaluación.

Núcleo I

* Identidad,
* Naturaleza
* Fines
* Difusión
* Proyecto educativo
* Programas y objetivos
* Clima organizacional
* Signos, símbolos, lenguaje.

Núcleo 2

* Perfiles de los estudiantes
* Perfiles de los docentes y directivos,
* Perfil de los padres de familia
* Mecanismo de ingreso e inducción de estudiantes.
* Selección y contratación de personal
* Normatividad de estudiantes
* Normatividad de personal
* Normatividad de padres de familia
* Reconocimientos
* Participación del estudiante
* Participación del personal
* Participación de los padres de familia
* Formación integral del estudiante
* Formación y capacitación del personal
* Formación de padres de familia
* Evaluación y seguimiento de los estudiantes
* Evaluación del desempeño docente
* Evaluación de la participación de los padres d familia.

Núcleo 3

* Planeación estratégica
* Necesidades
* Estructura organizacional
* Integración
* Seguimiento
* Comunicación intrainstitucional
* Testimonios
* Participación
* Toma de decisiones
* Desempeño laboral
* Procesos.

Núcleo 4

* Habilidades cognitivas
* Estrategias meta cognitivas
* Competencia comunicativa
* Competencia matemática
* Competencia científica
* Competencia digital
* Autoconocimiento
* Discernimiento y toma de decisiones.
* Cuidado personal
* Conciencia comunitaria
* Transformación social
* Interculturalidad
* Globalización
* Corresponsabilidad social.

Núcleo 5

* + - Reflexión pedagógica colegiada.
    - Programas académicos institucionales.
    - Planeación didáctica.
    - Aprendizaje situado.
    - Ambiente de aprendizaje.
    - Secuencia didáctica.
    - Producciones.
    - Adecuación curricular.
    - Evaluación del desempeño.
    - Evaluación de estándares curriculares.
    - Evaluación de intervención docente.
    - Evaluación curricular.

Núcleo 6

* + Instalaciones
* Recursos electrónicos e informativos
* Recursos didácticos
* Biblioteca.
* Acciones preventivas.
* Normatividad.
* Control de mantenimiento y actualización.
* Acciones

Núcleo 7

* Necesidades
* Evaluación de impacto. sociales.
* Participación solidaria.
* Seguimiento de egresados.
* Nexos y convenios.
* Evaluación formativa.

En la carpeta se debe incluir también un estudio de FODA.,

Como se ve es un proceso largo, que requiere mucho trabajo y tiempo y sobre todo participación de todo el personal, en la formación de los núcleos. Los maestros tienen que dar de su tiempo para sacar adelante la parte que les toca elaborar según su núcleo. La ventaja de esto es que sienten que el plan de calidad está siendo elaborado por todos y así es. No es solamente la dirección, es el equipo que forma todo el personal.

**9-. Liderazgo.**

**9.1-.Antecedentes.**

El liderazgo es algo de vital importancia ya para un país, ya

para una empresa o para cualquier institución, por ello ha sido objeto de constantes estudios a lo largo de la historia (Bennis, W. y Nanus, B. p. 24). Generalmente se ha entendido el liderazgo como algo ejercido por una sola persona, probablemente un ser carismático dotado de ciertas cualidades especiales que lo hacen capaz de llevar a nuevas metas una nación o una empresa.

9.**2-. Importancia del líder y del liderazgo.**

Es innegable la importancia del líder. Por la relevancia vital que se atribuye a esta función dentro de cualquier organización, durante los últimos setenta años se ha investigado el liderazgo y la naturaleza del líder. El líder influye, orienta, marca el rumbo, guía hacia la meta. Es tanta la necesidad del liderazgo que Bennis y Nanus (2008, p.40) afirman: “Una empresa con carencia de liderazgo tiene pocas probabilidades de sobrevivir”. Muchos piensan que el éxito de una organización se debe a la eficacia del líder. La acción que ejerce el líder es tan fundamental que es un factor determinante en el éxito de una empresa. Para recalcar la fuerza del liderazgo los mismos autores Bennis y Nanus dicen acerca de su libro *Líderes, estrategias para un liderazgo eficaz* que “Fue escrito con la creencia de que el liderazgo es la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito”. (2008, p.22).

Por supuesto para las organizaciones con fines sociales, también es fundamental el liderazgo. Dice Hafford-Letchfield: “Si el liderazgo es una llave para el desarrollo de las organizaciones, entonces, el liderazgo dentro de las organizaciones responsables del cuidado social es igualmente critico” (2008, p. 23).

**9.3 Liderazgo en la escuela.**

Una pregunta que ha superado el paso del tiempo ¿El líder nace o se hace? Esta cuestión es común en todos los libros que tratan acerca del liderazgo. Ahora que pensaba sobre esta pregunta, recordé una anécdota de la secundaria (disculpen que hable de mi –decía Unamuno- pero es la persona con la que convivo más): Cuando cursaba el segundo de secundaria en aquel lejano 1968, se le ocurrió al director de la escuela**,** católica, privada, religiosa, que los alumnos pusiéramos un nombre al salón de clases. Surgieron nombres como: San José, Hidalgo, Morelos, etc. A mí se me ocurrió que el salón se llamara: Ernesto Che Guevara. No sé por qué prendió la idea**,** entusiasmé a los compañeros,sería por nuestra adolescente rebeldía o porque era el 68, Imagínense, que el salón llevara el nombre de un “comunista”. El maestro encargado, desde luego no aceptó, y nosotros tercos con el nombre. Tuvo que intervenir el director y tratar de convencernos, no logró nada, hasta que recurrió a su autoridad y el salón se llamó Cuauhtémoc. Después me llamó el subdirector, excelente persona, y me dijo que tenía que encausar mi liderazgo a algo positivo. Que ya que tenía ese carisma lo usara para lo bueno. Lo importante es que se unían palabras que considero siguen siendo claves: líder y carisma.

Mi primera opinión es que se nace con ciertas cualidades, que se pueden llamar carisma, de liderazgo: facilidad de palabra, poder de convencimiento, cierta decisión, quizá cierto desafío a la autoridad establecida. Determinada presencia corporal. Sobre todo, descubro yo, una capacidad para pensar en las personas y comprometerse con ellas. Quizá la clave del liderazgo este en eso en tener la capacidad de comprometerse con las ideas, con las causas. Ejemplo que vale para Mahatma Gandhi. También, a este comprometerse, se le podría llamar lealtad. Un ejemplo de lealtad que ya menciona Erich Fromm en su libro El arte de amar, es Moisés, el libertador del pueblo de Israel: cuando Moisés sube por las tablas de la Ley, el pueblo traiciona a Dios haciendo un becerro de oro. Dios le dice a Moisés que destruirá ese pueblo y que a él le va a dar un pueblo nuevo. Moisés no perdía nada, al contrario, le darían un pueblo nuevo que no fuera tan obstinado como el que conducía en el desierto, pero Moisés, leal a su gente, se niega, recurre a la piedad de Dios para que perdone a su pueblo. Ese es ejemplo de compromiso con los que se guía. Ese es un líder comprometido, leal. Como que las personas perciben cuando alguien es leal. Causa frustración y es el fin de un líder descubrir que un líder es falso.

Otra característica de un líder es la autenticidad. Es vivir lo que se dice. Esto convence. Pienso, por ejemplo, en Francisco de Asís: vive una vida de extrema pobreza, con facilidad se le podría llamar una locura, no es un modo de vida que se antoje mucho, pero se ve alegre y a otras personas comienza a gustarles ese modo de vida y lo sigue. Y tiene seguidores hasta el día de hoy. Pienso en la Madre Teresa de Calcuta, ¿a quién se le va a antojar vivir recogiendo miserables, enfermos terminales? Ella inicia y otras personas perciben algo que vale la pena y quieren vivir como ella. En el ámbito empresarial, se puede mencionar, entre muchos, el ejemplo de un líder comprometido y con visión: Lee Lacocca que rescata a la Chrysler de la quiebra.

Los líderes tienen una especial visión de futuro, los lideres ven un futuro que quizá otros no vislumbran o se les hace imposible, por ejemplo, que blancos y negros vivan en igualdad, Martin Luther King : “I have a dream”. O ver que las cosas tal como están no están bien, que la discriminación puede cambiar: Nelson Mandela. Sobre todo comprometerse con esa visión.

Se habla actualmente de liderazgo distribuido. Sobre este liderazgo distribuido existen muchas definiciones (Harris, 2009, p.1; NCSL, 2003, p.6). Pero el elemento común en este concepto es que es una acción concertada: “what is most distinctive about the notion of distributed leadership is summed up in the second meanings identified by Gronn, namely concertive action” (National College for School Leadership, 2003, p.7), es decir, “lo que es más sobresaliente acerca de la noción de liderazgo distribuido es resumido en el segundo de los sentidos identificados por Gronn, llamada acción concertada”. En este enfoque no hay un solo líder que guía a los demás, sino que todos y cada uno han asumido con responsabilidad su papel de líderes

Una característica constante que aparece en este liderazgo es que los seguidores se convierten en líderes y los líderes van junto con los seguidores. Otra característica es como el liderazgo deja de ser de unos pocos para ser de muchos. En este tipo de liderazgo la situación juega un papel importante en este liderazgo (Spillane, 2006 p.17). Ya en concreto al tratar sobre el liderazgo distribuido en la escuela se señala cómo este liderazgo puede contribuir a crear una escuela donde la responsabilidad es participativa y compartida por todos. Yo mismo lo he trabajado, sí está bien, que cada quien sea líder en la función que le toca desempeñar, pero en lo personal siento que sigue siendo necesario el líder que encabeza, que guía. El líder que organiza el liderazgo distribuido. El líder que organiza la concertación.

El ser director de una escuela no te hace líder. Te hace líder el guiar, el mostrar posible metas, el señalar las ventajas que puede tener para todos un compromiso común. El conocer los problemas reales a los que se enfrenta el maestro día a día: alumnos difíciles o padres de familia aun más difíciles. Un error en que suelen caer los directores principiantes es querer ser simpático con todo mundo. Esto no te hace líder. Estoy convencido de que el administrador o director no está para ser “miss simpatía” o “míster simpatía” no se trata de “caerle bien” a todo mundo, esta actitud, ni se puede, ni lleva a ningún lado. Se trata de ser autentico y mostrar el camino que juntos se debe recorrer.

Muchas veces el líder es anacrónico. Se adelanta a su tiempo. Sus contemporáneos no lo comprenden. Tiene que ir contra corriente.

En conclusión, en mi opinión, el líder nace, la persona nace ya con cualidades, que luego, las circunstancias le permiten desarrollar, circunstancias como, familia, medio social, educación, situaciones históricas, acontecimientos, etc.

**10-.La prevención.**

Siempre será preferible la prevención a tener que corregir un error. Considero que la base de la calidad está en la prevención. En el proceso está la mejora y es en el proceso donde se logra la calidad. Esto es válido en la fabricación de cualquier producto y servicio y, desde luego, en las escuelas es completamente valido. La prevención se puede enfocar en diferentes aspectos, considero los principales: la protección de la integridad de los alumnos como menores de edad y el aspecto académico.

La prevención para la protección del menor es algo de suma importancia y que debe tener prioridad en cualquier centro educativo que trabaja con menores de edad. Estos son algunos ejemplos de las normas que se pueden tomar para prevenir abusos contra menores:

*Queda prohibido:*

* *Adoptar castigos físicos como medida disciplinaria.*
* *Cualquier tipos de maltrato físico, psicoemociaonal o sexual.*
* *Usar, poseer o estar bajo efecto de drogas (sin prescripción médica) mientras se halle en presencia o cuidado de menores. Así como proveerles o permitirles el uso de dichas sustancias prohibidas.*
* *Permanecer solos a puerta cerrada con un menor o con un pequeño grupo de éstos dentro del salón, bodegas o cualquier otro espacio que carezca de ventanas.*
* *Participar con menores de manera presencial, virtual o telefónica en conversaciones de tipo sexual. Enviar, portar o mostrar material impreso, de audio o video de contenido sexual(los materiales con fines educativos serán los expresamente autorizados por la institución y en el lugar adecuado).*
* *Estar parcial (fuera de un contexto adecuado) o totalmente desnudo.*
* *Insinuaciones, comentarios, cumplidos “piropos”, ofensas, burlas o cualquier tipo de referencia con connotación sexual relacionada con el desarrollo o aspecto físico de un menor.*
* *Forzar, solicitar, provocar o establecer cualquier tipo de contacto sexual con menores.*
* *Cargar en las piernas a un menor.*
* *Cualquier muestra de afecto fuera de lo común entre la persona adulta y el menor.*

*Conducta requerida para uso de las redes sociales:*

* *Toda comunicación a través de las tecnologías de información y comunicación, (TIC), deben ser de manera respetuosa, cortés y utilizando un lenguaje apropiado ausentando palabras altisonantes.*
* *No está permitido el envío de mensajes de texto o imágenes inapropiadas desde dispositivos de comunicaciones, con el fin de dañar el honor e imagen de un menor.*
* *Toda comunicación con un menor deberá realizarse a través de vías institucionales.*
* *Debe ser espetada toda información de carácter personal, salvaguardando el uso de la misma, para no dañar la imagen, el honor y la integridad de la persona.*
* *Por respeto a la intimidad de las personas en las redes sociales, no se debe publicar ninguna información personal, mucho menos “datos sensibles”.*

*Conductas requeridas para transporte y eventos.*

* *Se debe transportar a menores con el permiso escrito de su mama, papa o tutor, En estos casos se viajará en vehículo en compañía de por lo menos dos personas adultas.*
* *No llevar a menores en sus vehículos particulares.*
* *No llevar a menores a cines, espectáculos o lugares de esparcimiento sin la presencia de uno o más adultos, máxime sin son lugares con ausencia de luz.*
* *Si es necesario pernoctar fuera de casa, deben ser dos personas del mismo sexo que los menores si se quedan en su compañía, las personas adultas dormirán y se ducharan en espacios distintos de los menores (si no es posible, por lo menos, en horarios distintos).*

*Conductas en duchas y sanitarios.*

* *En las duchas se debe mantener la mayor privacidad posible.*
* *Asegurar que el uso de sanitarios de los menores este restringido durante el horario escolar para toda personas externas o ajena a la comunidad educativa y para todo el personal adulto.*
* *Se deberán colocar letreros en los baños especificando la exclusividad d los mismos.*
* *Los sanitarios de adultos serán exclusivamente para ellos no permitiendo la entrada de menores.*
* *Ningún adulto varón entrara al baño de mujeres o viceversa a menos que se presente una situación de riesgo inminente.*
* *Los intendentes realizaran el aseo de los sanitarios de menores cuando estos no se encuentren usándolos.*

La prevención académica.

El objetivo de la escuela es ayudar a que los alumnos realizando todas sus potencialidades y capacidades obtengan la formación y los conocimientos necesarios para pasar al siguiente nivel superior de estudios.

Igual que con todos los productos y servicios si se deja a la inspección final existe el riesgo de que salga mal el producto y haya que desecharlo. En el caso de esta escuela equivaldría a que el alumno no esté apto para el siguiente nivel, es decir, que repruebe. Sería, en este caso, todo un ciclo escolar perdido: Tiempo, dinero, frustración para el alumno y sus padres.

La clave, de nuevo, está en la prevención. Por eso se pueden establecer procedimientos y metas que ayuden a que, si es necesario, las cosas se corrijan en el proceso.

*Entre las cosas que se pueden hacer esta:*

* *Tutorías obligatorias para los alumnos que no acrediten alguna materia. El alumno, también, puede ingresar a las tutorías a solicitud del padre de familia o del maestro.*
* *El prefecto supervisa que se den las asesorías programadas y que los alumnos asistan a todas las secciones.*
* *Pueden solicitar asesorías alumnos con bajas calificaciones en el examen diagnostico.*
* *Informar periódicamente (mensualmente) a los padres de familia del estado o calificaciones de sus hijos.*

O estas medidas preventivas que sigue el departamento de secundaria:

*Entregar mensualmente un reporte sobre las calificaciones de los alumnos. Si el alumno tiene alguna materia reprobada debe presentarse el padre o tutor a recoger la boleta.*

*1.- Dar seguimiento a la asistencia de los alumnos a clases y apoyarlos para que se pongan al corriente en sus trabajos y exámenes en caso de inasistencia.*

*2.- Se utiliza, por parte del docente, el formato de aviso para padres de familia, cuando el joven no está cumpliendo con sus tareas. Con la finalidad de recibir apoyo en casa, para que se realicen las tareas.*

*3.- A solicitud del tutor, docente o padre de familia se solicita el formato: Reporte de Materias, para ver el avance del alumno en asistencias, retardos, trabajo en el aula y cumplimiento de tareas. Se cita al padre de familia para hacerle entrega y realizar las entrevistas que se consideren necesarias, así como las estrategias que se establecerán para mejorar su desempeño académico.*

*4.- El tutor de cada grupo, es el encargado de darle seguimiento a los alumnos que están bajo su tutela, tanto en su desempeño académico, asistencia y en la convivencia y adaptación.*

*5. - Al inicio del ciclo escolar, cada tutor, debe dar a conocer a los alumnos de su grupo, las metas que deseamos alcanzar en % de aprobación (96%) y en promedio (8.7). Al término de cada trimestre les informa a los alumnos, los resultados obtenidos tanto en forma individual como grupal. Se analizan y se establecen las metas individuales basadas en los resultados obtenidos.*

*6.- En reunión de Consejo Técnico se exponen los resultados trimestrales y se establece el seguimiento que se le debe dar a los alumnos con bajo rendimiento. (Hablar con el alumno y citar a los padres de familia para establecer compromisos y estrategias. Se llena el formato de entrevista con padres de familia, para darle seguimiento.*

*7.- Se establecen clases de nivelación en la escuela, en las materias que tengan mayor índice de reprobación.*

*8.- Cuando el maestro lo considera necesario se nombra a un alumno tutor, el cuál apoyará al alumno con bajo rendimiento en una o más materias y apoyarlo durante las clases.*

**11-. La cercanía con el alumno.**

Entre las cosas que por experiencia he notado, que ayudan a tener calidad, es el hecho de que la dirección tenga cercanía con los alumnos. En mi caso me ha dado buen resultado dar clases frente a grupo. Aunque sean pocas las horas en el aula, pero no perder el contacto directo con los alumnos. Ellos, mejor que nadie, dicen sobre la calidad de las instalaciones, sobre la capacidad del maestro, sobre la limpieza del aula, etc.

Los jóvenes requieren cercanía, empatía, contacto, encuentro y respeto.

En este mundo nuevo que viven los niños, adolescentes y jóvenes de hoy: “La mejor ayuda a largo plazo que un profesor puede brindar a los alumnos es conducirlos para que encuentren aquello que les apasiona, reconocerlos, sentirse apoyados y merecedores de reconocimiento”. (Prensky, M. 2015, p. 43). Pero cómo sabrá un maestro lo que apasiona a sus alumnos si no los conoce, si nunca se los pregunta.

Los jóvenes de hoy requieren modelos auténticos, en este caso, maestros auténticos. La palabra autentico viene de dos palabras griegas: *Autos* (mismo) y *Ontos* (ser) ser uno mismo. La autenticidad es no fingir ser lo que no sé es. Es tener una vida congruente con lo que se dice.

Los padres de familia quieren que sus hijos sean acogidos, respetados, escuchados.

**12-.La revisión.**

Todas las partes del proceso de calidad son importantes, pero a veces solemos descuidar la revisión periódica, la evaluación del proceso. Si no se mide no se controla y si no se controla no se mejora.

“El control implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan” (González, M. 2002, p. 103). El control está íntimamente ligado con la planeación y es la manera como se puede dar cuenta si se están realizando los objetivos propuestos.

La dirección debe estar al pendiente de la eficaz medición de las metas y objetivos. Establecer los periodos de revisión.

Ayuda mucho establecer un comité de calidad, este comité debe encargarse de la auditoría interna, ésta ayuda mucho para el control de la calidad.

Ahora se está pidiendo, en algunos sistemas de acreditación de la calidad, que se demuestre que se está haciendo lo que se promete, ya en la misión, ya en los objetivos, etc. Por ejemplo si yo prometo: “formar buenos ciudadanos” como demuestro que estoy logrando formar buenos ciudadanos, qué evidencias tengo. Prometer es fácil. Poner frases bonitas, pero demostrar que se hace ya es más difícil.

**13-. Conclusión.**

Cuando estudié la especialidad, tuve la suerte de tener un excelente maestro de la materia de calidad.

Este maestro nos hizo entender que podíamos y debíamos trabajar con calidad en nuestras instituciones, que la calidad no es opcional. Que si queríamos mantenernos en el mercado educativo teníamos que ser mejores.

Este maestro, con su propia experiencia, nos enseñó que en calidad no se debe de ahorrar.

Al terminar el curso con este maestro quise implantar un sistema de calidad en la escuela donde trabajo. Contacté a una agencia que nos ayudó a certificarnos en ISO. Fue un largo proceso. De eso hace ya algunos años y hemos continuado trabajando en lograr calidad. Hemos trabajado en una mejora continua. Así que me ha tocado vivir el proceso. Parte de esa experiencia expreso en este trabajo.

Más adelante el Instituto, en donde soy director, se certificó con la Confederación de escuelas particulares (CNEP). Una certificación exclusiva para escuelas y muy bien elaborada. Fue otra experiencia sobre la calidad.

Como todos los directores quiero tener una escuela de calidad, en este trabajo propuse algunas cosas que a mí me han servido. Ojalá les sirvan a otras escuelas.

**12-. Referencias.**

Arias, F, y Heredia, V, *Administración de recursos humanos*, 2013, México, Trillas.

Azzerboni, D. y Haraf, R. *Conduciendo la escuela* 2008, Argentina, Novedades Educativas.

Bennis, W. y Nanus, B. *Lideres*. 2008, España, Paidos.

Crosby, P. *La calidad no cuesta*, 1998, Mexica, CECSA.

Drucker,P. *El managment*, 2002. Argentina, Ed. Sudamericana.

González, M. *Administración escolar,* 2002, México, Ed. Castillo.

Gutiérrez, M. *Administrar para la calidad,* 2014, México, Limusa.

Hafford-Letchfield, T. Nasa, B. Leonar, K. (2008) *Leadership and . managent in social care,* USA, SAGE Publications.

Harris, A. Distributed school leadership, ACEL, Julio 2009, Monograph 44.

Prensky, M. *El mundo necesita un nuevo curriculum*, 2015, España, SM

Spillane, J. Distributed leadership 2006, USA, Jossey-Bass.

Spillane, J. y Diamond, J. Distributed leadership in practice, 2007, USA. Teachers College Columbia University.