

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

“SOPORTE ADMINISTRATIVO PARA LA PREPARATORIA VIRTUAL DE LA UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA”

Autor: LIC. ESPERANZA DUARTE PÉREZ

**Tesis presentada para obtener el título de:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Nombre del asesor:
DR. FRANCISCO PALOMARES VAUGHAN**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.



UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

**“SOPORTE ADMINISTRATIVO PARA LA PREPARATORIA VIRTUAL DE LA
UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTA:

LIC. ESPERANZA DUARTE PÉREZ

ASESOR DE TESIS:

DR. FRANCISCO PALOMARES VAUGHAN

MORELIA, MICHOACÁN; DICIEMBRE 2018.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por su amor infinito

A mis papás porque siempre me guiaron al camino del bien

A mi esposo porque es el amor de mi vida y apoyo incondicional

A mis hijos por su amor y paciencia

¡Gracias Dr. Palomares, Dios lo bendiga!

RESUMEN

La investigación que a continuación se presenta contiene el soporte administrativo necesario para el desarrollo de la Preparatoria Virtual de la Universidad Vasco de Quiroga. El soporte administrativo en educación es básico en las organizaciones educativas, sus procesos educativos, objetivos y etapas según el nivel educativo.

La Administración Educativa se encarga de desarrollar el soporte administrativo en las Instituciones Educativas para su buen funcionamiento, contemplando sus diversos componentes: normatividad, proyecto educativo, actores sociales de proceso de enseñanza aprendizaje, entre otros. Como lo afirma, Flora Eugenia Salas Madriz (Salas, 2003); la Administración Educativa se encarga también de administrar el curriculum con base a un paradigma administrativo. Por otro lado, Senge (1990, en su libro "La Quinta Disciplina") nos dice que las teorías modernas de la organización basadas en el aprendizaje, u organizaciones inteligentes, tienden a considerar a la administración como centro de conocimiento y de diseño, por esto, otro principio de la administración es que no debe servirse a sí misma, sino que debe estar al servicio del mejoramiento de la enseñanza. Tareas tales como evaluar la educación, promover proyectos, generar "visión", hacer que la organización se conozca a sí misma y se autoevalúe, evaluar y analizar si se fomenta la creatividad, los valores y el pensamiento crítico, apoyar administrativamente modelos pedagógicos y métodos didácticos, incorporar las nuevas tecnologías de información y otras más, son parte de las funciones de la Administración Educativa.

De acuerdo con lo anterior, el soporte administrativo en las instituciones educativas eleva la capacidad de gestión y la calidad educativa. Por consiguiente, plantear la creación del soporte administrativo para la Preparatoria Virtual de la Universidad Vasco de Quiroga a través de este trabajo se ve como una necesidad para responder a los retos del mundo globalizado y formar personas con alta calidad ética. Así como, poner al servicio del alumno y del maestro todos los recursos disponibles de las instituciones mediante sistemas y procesos para alcanzar esos objetivos, crear y ofrecer a los

alumnos las mejores experiencias de aprendizaje posibles, así como de un proceso sustentado y permanente que ayude a la satisfacción personal y profesional del docente, tanto como al desarrollo de la misma organización.

SUMMARY

The investigation that later one presents it contains the administrative support to implement the Preparatory Virtual one of the University Vasco de Quiroga. The administrative support in education is basic in the educational organizations his educational, objective processes and stages according to the educational level. The Educational Administration takes charge developing the administrative support in the Educational Institutions for his good functioning contemplating his diverse components: normatividad, educational project, social actors of process of education learning, between others. As it affirms it, Flora Eugenia Salas Madriz (2003), the Educational Administration takes charge administering also the curriculum with base to an administrative paradigm. On the other hand, Senge (1990, in his book " The Fifth Discipline ") says to us that the modern theories of the organization based on the learning, or intelligent organizations, stretch to consider to the administration as center of knowledge and of design, for this, another beginning of the administration is that it must not be served to yes same, but it must be to the service of the improvement of the education. Such tasks as evaluating the education, to promote projects, to generate "vision", to do that the organization is known to yes same and is autoevaluated, to evaluate and to analyze if there is promoted the creativity, the values and the critical thought, to support administratively pedagogic models and didactic methods, to incorporate the new technologies of information and others more, are a part of the functions of the Administration Educational. In agreement with the previous thing, the administrative support in the educational institutions raises the capacity of management and the educational quality. Consequently, to raise the creation of the administrative support for the Preparatory Virtual one of the University Vasco de Quiroga across this work meets as a need to answer to the challenges of the included world and to form persons with high ethical quality. As well as, to put to the service of the pupil and of the teacher all the available resources of the institutions across systems and processes to reach these aims, to create and to offer the best possible experiences of learning to the pupils, across a sustained and permanent process that helps to the personal and

professional satisfaction of the teacher, as well as to the development of the organization.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	8
INTRODUCCIÓN	9
MÉTODO	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
OBJETIVOS	17
ALCANCES Y LIMITACIONES	18
JUSTIFICACIÓN	19
MARCO TEORICO	32
EDUCACION VIRTUAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR	32
LA EDUCACIÓN EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR	32
CERTIFICACIÓN Y CALIDAD EN EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR	38
EDUCACIÓN VIRTUAL.....	51
REQUISITOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EDUCACIÓN VIRTUAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR.	62
ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES EDUCATIVAS EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR	71
QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.....	71
LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.....	76
PLANEACIÓN INTEGRAL DE LOS CENTROS EDUCATIVOS	79
GESTIÓN EDUCATIVA.....	89
TEORÍA ADMINISTRATIVA DE DEMING EN LA EDUCACIÓN	95
ESTUDIO DE CASO	107
IDENTIFICACIÓN DEL CASO: PREPARATORIA VIRTUAL UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA	107
ESTRATEGIA PARA SOLUCIONAR LA PROBLEMÁTICA DEL CASO	121
DIAGNÓSTICO.....	122
PLANEAR	123
HACER	129
VERIFICAR.....	155
ACTUAR.....	158
CONCLUSIONES	159
REFERENCIAS	163
ANEXOS	168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución porcentual de la matrícula de educación media superior en México, por modalidades.....	20
Tabla 2: Motivos de abandono escolar en edad de 15-19 años, 2005.	22
Tabla 3: Motivos de abandono escolar en el nivel medio superior, 20017.	22
Tabla 4: Conceptos de calidad a través de la historia.	41
Tabla 5: Características de las Modalidades Educativas en el Nivel Medio Superior.	54
Tabla 6: Características de las Modalidades de Educación Media Superior.....	64
Tabla 7: Herramientas Asincrónicas y Sincrónicas.	68
Tabla 8: Tabla de Elementos para un buen desempeño del Proyecto Virtual.	69
Tabla 9: Consideraciones de apertura	126
Tabla 10: Gastos de Operación Indirectos	127
Tabla 11: Equipo de sala de cómputo/Soporte técnico	127
Tabla 12: Infraestructura y equipo de oficinas.....	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Protagonistas de la Educación Virtual.....	57
Figura 2: Función Específica de los Directores	77
Figura 3: Habilidades del Administrador de Educación Media Superior.....	79
Figura 4: Planeación estratégica	86
Figura 5: Planeación Estratégica en la Educación	87
Figura 6: Ventajas de la Planeación Estratégica	88
Figura 7: Plan de Trabajo Anual.....	91
Figura 8: Metodología Deming	122
Figura 9: Organigrama de la Preparatoria Virtual UVAQ.....	140

INTRODUCCIÓN

La educación en la actualidad se ha diversificado, las modernas formas de apoyar al desarrollo del conocimiento la han fortalecido, y ampliado los contextos de aplicación de la misma. Y la respuesta a estas necesidades se queda corta con los requerimientos que demanda la población actual; no solo los jóvenes en edad escolar sino todos aquellos que no se han podido preparar por diversas circunstancias y que no hay la posibilidad de hacerlo, sobre todo cuando no solo requiere cubrir un nivel educativo, sino prepararse a conciencia con cursos formales, contenidos de calidad que les propongan un futuro mejor. No olvidando horarios flexibles.

Los jóvenes en la actualidad son multitareas, participan en su formación académica, toman cursos para ampliar su cultura general, practican deporte, toman cursos de diversos idiomas, participan en intercambios al extranjero, entre muchas otras actividades. Lo que les es demasiado complicado, porque las horas que se dedican a ir a la escuela y realizar posteriormente sus amplias y tradicionales tareas en casa, les requiere por lo menos 10 horas diarias, considerable tiempo que solo les permite dedicar a otras actividades un mínimo escaso de horas a la semana cuando son actividades que realmente les interesan.

Por otra parte, las escuelas debemos cuidar que los programas educativos que diseñamos, aparte de atender a las nuevas reformas educativas que han venido progresando cada vez más, se debe considerar que las experiencias y actitudes de los alumnos han cambiado radicalmente. No se puede interesar e involucrar a los alumnos con los modos de enseñanza tradicionales cuando la vida fuera del aula ha cambiado en forma tan importante. Muestra tangible de esto es el uso del internet, que se convierte en el detonante para pensar en que la educación debe atender de diversas formas y que de esa manera se puede incidir también en el uso adecuado de esta herramienta tan importante en nuestra era.

En México, hay una población de más de 120 millones de habitantes, de los cuales, alrededor de 63 millones están conectados a internet y son usuarios de perfiles en alguna red social. Somos el 4º. Lugar a nivel mundial en este rubro.

Según el especialista Leobardo Hernández Audelo (GLOBAL, 2018), maestro en Ciencias Computacionales por la UNAM , nuestro país ha logrado la penetración del internet y se ha colocado en el cuarto lugar a nivel mundial en el uso de las redes sociales. De más de 120 millones de habitantes, alrededor de 63 millones están conectados a internet. Sin embargo, “esto no ha logrado el desarrollo educativo de las personas, parece que sucede lo contrario, debido a que el uso del internet en México está supeditado a tres tipos: comunicación (chat, redes sociales, e-mail) contenidos en YouTube y pornografía”.

Ante esto, se debe considerar esta tecnología como una herramienta ideal para buscar beneficios para la educación: La cobertura y la inclusión educativa, hacer estudiantes protagonistas de su propio aprendizaje desarrollando las habilidades como la flexibilidad, la autodidáctica y el autoaprendizaje, estudiantes proactivos sujetos del conocimiento, educación en su tiempo y en su espacio, uso de las TIC con los foros de discusión, chats, cafetería virtual, video conferencias, riqueza de materiales audiovisuales, todos dirigidos al aprendizaje y a la vez a la socialización. Además, una excelente oportunidad de los tutores académicos para aportar al desarrollo educativo con el uso de los medios tecnológicos.

Esto y mucha información adicional se consideró para que la Universidad Vasco de Quiroga diera apertura a la Preparatoria Virtual UVAQ, que inicio en agosto de 2012 en su sistema semestral y cuatro años más tarde 2016 este sistema cambio a cuatrimestral, considerando que ofertando este nivel para concluirlo en menos tiempo la matrícula de estudiantes incrementaría por ese único hecho.

Por supuesto que el solo uso de las nuevas tecnologías, no proporcionan un modelo de educación, sólo ofrecen una diversidad de recursos para apoyar la enseñanza. Los

modelos de enseñanza virtuales son un campo abierto de conocimientos en donde se integran al igual que en el sistema tradicional de educación una serie de elementos necesarios para su buen funcionamiento y obtención de resultados. No basta en educación virtual contar con la tecnología, teorías psicológicas y pedagógicas definidas, tutores y alumnos, también es definitivamente importante una estructura organizacional escolar con las características pertinentes para el logro de objetivos. Es decir, un soporte administrativo que oriente el funcionamiento de forma correcta.

Además, la administración de una organización educativa actualmente debe ser de carácter estratégico, debido a la competencia tan grande que existe hoy en día entre instituciones educativas y los mercados tan diversificados que predominan. Pero más aún si se trata de administrar educación virtual, por el gran reto que conlleva y sus muy particulares características, competitividad y globalización. De aquí que se considere a la administración estratégica, como el proceso administrativo que implica que la organización prepare planes estratégicos y después actúe conforme a ellos.

La administración estratégica de una institución educativa que oferta educación en línea, requiere planteamientos disciplinados para poder desarrollar una ventaja competitiva y obtener el logro de los objetivos tanto académicos como económicos. Cabe señalar que todas las decisiones de una planeación estratégica tienen dimensiones éticas, ya que están relacionadas con la forma en la que una empresa interactúa con sus grupos de interés. La cultura organizacional revela su ética; o sea que las decisiones de la institución educativa están estrechamente vinculadas con ésta, es decir, son producto de los valores centrales que todos los implicados comparten; directivos, profesores, administrativos, alumnos y la misma sociedad. Estos valores se encuentran en la Misión y Visión de la organización educativa, que son el motor para que cada uno en la función que desempeña busque concretar los objetivos propios de su área, así como los objetivos del plan estratégico.

El plan estratégico permite tener el control del futuro de la institución educativa. Esta planeación combina tres elementos importantes; estructura, procedimientos

organizacionales y recursos, por lo tanto el proceso administrativo en su fase de planeación estratégica, tiene un soporte en la organización escolar: los equipos de trabajo, como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio.

El crear la estructura organizacional de la Preparatoria Virtual UVAQ, debe proporcionarle soporte operativo y soporte administrativo, para que en consecuencia haya orden en el trabajo y una consecución de los objetivos, proporcionando eficiencia y eficacia, mediante la distribución formal de los empleos, las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos dentro de la organización y de acuerdo a las necesidades de la misma, ya que ninguna empresa posee características similares a otra. Lo que implica que la organización de una institución de educación tradicional sin duda varía de la de una que oferta educación virtual.

Aun cuando la organización de la institución educativa virtual se puede integrar de varias áreas como centro técnico, alta dirección, mandos medios, soporte técnico y soporte administrativo, es muy importante resaltar que en toda organización, corresponde al Director ser responsable de la gestión, por lo que es importante mencionar que éste deberá incluir en su perfil de puesto; creatividad, conocimientos sólidos del área, liderazgo, comunicar y compartir ideas, generar y demostrar confianza, dispuesto a escuchar y al dialogo. El director, debe buscar mejorar el trabajo de equipo al liderar un proceso de toma de decisiones en donde éstas sean el resultado de acuerdos entre las partes y no de imprecisiones autocráticas. Si además, al buen ejercicio de liderazgo del director, se suma el mejoramiento permanente de la vida profesional de los empleados y colaboradores, se generan procesos de motivación que permiten a su vez constantes procesos de innovación en el ejercicio profesional de sus compañeros de trabajo. Deberá hacerse cargo de verificar que la estructura organizacional sea la correcta y funcional, así como también de dirigir la integración

del plan estratégico, su aplicación y desarrollo. Apoyándose en las funciones del proceso administrativo: Planificación, organización, dirección y control.

- Planificación: Propósitos, objetivos, estrategias, políticas y programas.
- Organización: División del trabajo y coordinación
- Dirección: Toma de decisiones, integración, motivación y comunicación.
- Control: Establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación.

Dichas funciones deben estar acompañadas de un estilo de dirección amplia, flexible y participativa, donde los directivos, como gestores culturales, identifiquen e interpreten los mensajes cada vez más rápidos del entorno para traducirlas en acciones internas que orienten a los colaboradores en un ejercicio claro del liderazgo, que permita que las decisiones que se tomen sean oportunas y eficaces para los fines pretendidos, logrando con ello una comunicación y motivación más efectiva que eleve los estándares de la calidad planteada.

Por último, es necesario mencionar que para lograr consolidar la gestión cultural desde Instituciones Educativas, que es uno de sus principales objetivos en su quehacer como escuela, es necesario que los líderes, directivos y administradores comprendan las aspiraciones culturales y educativas, ya que ellas son el carro sobre el cual se mueve todo el entorno social, así como los propósitos de producir servicios o bienes educativos consolidados, con capacidad de crecimiento institucional y sobre todo de bienes, servicios y productos reconocidos socialmente y aceptados en la comunidad, ya que de no ser así, el fracaso de los mismos sería casi inminente, recordemos que si no tomamos en consideración los aspectos culturales de una sociedad, difícilmente podremos ofertar algo que ellos necesitan o que les permita ser mejores.

De lo anterior parte la propuesta del Soporte Administrativo de la Preparatoria Virtual UVAQ, que conlleve al logro de los objetivos de la preparatoria y de la misma Universidad Vasco de Quiroga.

Que la Preparatoria Virtual cuente con la normatividad, estructura organizacional, atribuciones, funciones, procesos y personal que le permita cumplir con el servicio de calidad propuesto.

Tener claridad en las responsabilidades, funciones y compromisos de cada miembro del equipo de trabajo de la Preparatoria para mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos.

Coadyuvar en el crecimiento de la matrícula para que la Preparatoria Virtual sea autosuficiente económicamente.

Además, poder cumplir con la contribución de esta preparatoria a la cobertura del nivel educativo a nivel nacional.

En el presente trabajo de investigación se utilizan como marco metodológico el análisis de textos y la sistematización de los resultados con la confrontación de las teorías que se abordan con la propuesta administrativa de Deming.

MÉTODO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La educación media superior en México actualmente sigue siendo un problema, ya que comparado el número de estudiantes que egresa del nivel medio con el que ingresa al nivel bachillerato es un porcentaje bastante elevado. Así mismo, las estadísticas que se muestran sobre la eficiencia terminal también son interesantes y desoladoras. Cabe señalar que gran parte de la problemática se genera desde la incapacidad de cobertura del nivel por parte del gobierno, a pesar que, desde febrero del 2012, con la modificación del art. 3º. Constitucional, quedó establecido, a iniciativa del Presidente Felipe Calderón, que la educación media superior es de carácter obligatorio.

Si bien es un problema que debe atender el sistema nacional de educación media superior, también es responsabilidad de los que estamos inmersos en la educación privada de este nivel educativo, contribuir de alguna forma para la solución de dicho problema y plantear alternativas que beneficien tanto a los jóvenes, a las instituciones educativas y a nuestro país.

Actualmente con la Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS) y el Acuerdo 445 (DOF, 2008) se conceptualizan y definen para la Educación Media Superior las modalidades para cursar este nivel educativo:

- Escolarizada que es la que cubre la demanda de los jóvenes en edad de 15-18 años principalmente.
- Semi escolarizada que atiende a un sector de la población que ya rebasa la edad para asistir al escolarizado o por motivos económicos y laborales requieren de esta modalidad. Dirigida a personas de todas las edades.
- Virtual o a Distancia que es otra opción, para aquellos que desean cursar el nivel medio superior y que carecen de recursos económicos para dedicarse únicamente a estudiar, adultos que dejaron la escuela hace años para dedicarse

al mantenimiento de su familia, profesionales técnicos que tienen ahora la oportunidad de continuar sus estudios y que cursaron este tipo de bachillerato antes de que tuviera validez para continuar con una licenciatura, deportistas de alto rendimiento, jóvenes con limitantes físicas entre otros.

Esta última modalidad, tiene como principal ventaja, que los estudiantes estudian en su tiempo y en su espacio, no hay horarios rígidos, establecidos para realizar el trabajo escolar, por el contrario, el alumno define el espacio y el tiempo que debe dedicar a las actividades propuestas por el tutor, y aunque sí se marca un plazo específico, se insiste en que el estudiante decide el momento o momentos en los cuales abordará los objetivos planteados.

Sin lugar a dudas esta modalidad resuelve parte de los retos que se deben afrontar en el nivel medio superior actualmente, abatir el rezago educativo ya que el índice que requiere apoyo a nivel nacional para cursar estudios de este nivel es muy significativo como ya lo abordamos anteriormente, y es la preparatoria virtual la que puede absorber gran parte de esa población.

Es por estas razones, es que las Universidades y las Instituciones educativas de nivel medio superior particulares, específicamente la Universidad Vasco de Quiroga (UVAQ), ve en esta propuesta educativa la oportunidad de expansión y proyección, así como aprovechar las oportunidades y consecuencias de la globalización en cuanto a tecnología y comunicación se refiere, al mismo tiempo que se contribuye al desarrollo educativo del país.

De lo anterior surgen varias preguntas:

¿Qué se requiere para ofertar educación media superior de calidad a distancia?

¿Es suficiente contar con una plataforma y tutores en línea?

¿Se requiere contar con un soporte administrativo en la Preparatoria Virtual?

¿Una estructura organizacional adecuada garantiza un servicio de calidad y resultados óptimos en la formación de los estudiantes?

OBJETIVOS

Objetivo General:

Diseñar el soporte administrativo (o estructura organizacional) para la implementación de la Preparatoria Virtual de la Universidad Vasco de Quiroga.

Objetivos Específicos:

- Identificar los elementos que se deben de considerar para implementar la Educación Virtual en las instituciones educativas del nivel medio superior.
- Reconocer la importancia de los Manuales Organizacionales para el diseño del soporte administrativo en las instituciones educativas.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Como ya se observó, el objetivo de este trabajo es diseñar el soporte administrativo para el desarrollo de la Preparatoria Virtual de la Universidad Vasco de Quiroga, por consiguiente, se han identificado los siguientes alcances:

- Contribuir a la equidad y cobertura de la educación media superior
- Diversificar la oferta educativa de la UVAQ.
- Participar en la expansión y proyección de la UVAQ
- Impulsar el desarrollo y crecimiento de la Preparatoria Virtual
- Generar la calidad en el servicio

Aunado a lo anterior, se han visualizado las siguientes limitaciones:

- Que no se cuente con el apoyo del área correspondiente para la difusión y promoción del proyecto a nivel nacional.
- Que internamente no se le dé la importancia al impacto social, educativo y productivo de la preparatoria virtual.
- Que el Programa no cumpla con las expectativas de los inscritos.
- Que el soporte técnico administrativo no cuide la calidad en el servicio.
- Que haya mayor deserción.
- Que no se cuente con los recursos económicos para contar con una estructura organizacional adecuada (suficiente).

JUSTIFICACIÓN

La educación media superior en México ha sido sujeta de cuestionamientos y fuertes cambios desde su surgimiento. Desgraciadamente no se ha atendido por las autoridades educativas con el interés proporcional al impacto que tiene en la sociedad. Pareciera que se ha experimentado una y otra vez al azar, buscando las mejores alternativas para solucionar las necesidades del momento, llevando al fracaso rotundo este nivel académico tan importante para el desarrollo social y económico del país, ya que de la calidad de este ciclo de estudios depende la formación adecuada de los jóvenes que formarán parte de la fuerza de trabajo o de futuros profesionistas, es decir, aquí se define su proyecto de vida futura.

Por otra parte, y por mucho tiempo, el nivel Medio Superior se caracterizó por ser desarticulado, disperso y carente de sentido de identidad. Se contaba con más de 200 planes de estudios distintos y prácticamente sin conexión entre ellos, por lo que era difícil, casi imposible la movilidad y el tránsito de estudiantes dentro de los subsistemas.

Aunado a lo anterior y no menos preocupante, el nivel MS siempre ha contado con la mayor reprobación. Y de aquellos que logran concluir el nivel solo el 50% continúa con el nivel Superior. Desprendiéndose un dato estadístico interesante; la mayor tasa de desempleo se observa precisamente entre jóvenes de 18 años que egresan del bachillerato.

Analicemos la siguiente información estadística para poder comprender el alcance del problema. Primeramente, se debe analizar la siguiente tabla de preferencia por modalidades y posteriormente revisar algunos datos estadísticos importantes:

Tabla 1: Distribución porcentual de la matrícula de educación media superior en México, por modalidades.

AÑO	BACHILLERATO GENERAL	BACHILLERATO BIVALENTE	BACHILLERATO TÉCNICO
2000-2001	59.7	28.1	12.2
2001-2002	59.8	29.1	11.14
2002-2003	60.0	29.2	10.9
2003-2004	60.4	29.2	10.4
2004-2005	60.6	29.2	10.2
2005-2006	60.7	29.2	10.1
2009-2010	60.3	30.5	9.2
2016-2017	62.4	6.0	1.3

Elaboración Propia con datos de Educación, deserción escolar e integración laboral juvenil (Donoso, 2012) y de (SEP 2.)

Se puede observar que aun cuando en el último año que se muestra hubo incremento en la preferencia por los bachilleratos Bivalente y Tecnológico, ageneralmente la preferencia por el bachillerato general es preponderante (62 % de los egresados de secundaria), lo que trae consecuencias que impactan en la eficiencia terminal del nivel educativo en el país.

Dada la estructura poblacional, el bachillerato en general, está teniendo un incremento importante en su matrícula. De 1990 a 2005 tuvo aumento cercano al 50%, pasando aproximadamente de dos millones a más de tres millones y medio de alumnos (OCE, 2006:2).

Cinco años después, para el ciclo escolar 2012-2013, según datos de la Dirección General de Planeación y Estadística Educativa de la SEP, la cobertura en el nivel fue del 60.1 % a nivel nacional y del 53 % en Michoacán, un total de alumnos atendidos de 4 057 265 y 143 366 respectivamente. (Dirección General de Planeación y Estadística Educativa, 2012-2013)

La tasa de abandono escolar para el ciclo escolar 2012-2013 fue del 14.5 % (Deserción: Número de alumnos matriculados que abandonan la escuela de un periodo escolar a otro, por cada cien alumnos que se matriculan al inicio de cursos de un mismo nivel educativo). Y la tasa de eficiencia terminal fue del 63.3% (Eficiencia terminal: Número de alumnos que egresan de un determinado nivel educativo en un ciclo escolar, por cada cien alumnos de la cohorte escolar inicial del mismo nivel). (Sistema Nacional de Información Estadística Educativa, 2014)

De acuerdo al II Censo Nacional de Población y Vivienda 2005, la población de entre 15 y 18 años fue de 8,319,085 jóvenes, de los cuales sólo cinco de cada diez podrían acceder a la educación media superior.

Según las proyecciones de población del CONAPO (Sistema Nacional de Información Estadística Educativa, 2014) en el ciclo escolar 2012-2013, la educación media superior en México, atendió a 4.4 millones de alumnos, lo cual implicó una cobertura bruta del 66.3% de los jóvenes entre 16 y 18 años de edad. Mientras que en el resto de países miembros de la OCDE (2006), el porcentaje promedio de cobertura neta de la población en edad de estudiar dicho nivel fue del 79.1%.

En 2005-2006, la matrícula fue de 2.9 millones de estudiantes, para el ciclo escolar 2010-2011, es aproximadamente de 4 millones de estudiantes.

Todos los datos anteriores nos muestran que la educación media superior en México, atraviesa por un problema serio, dado que el panorama no ha mejorado en muchos años en lo que respecta a eficiencia terminal y atención a la demanda.

Es muy importante en base a todos los datos anteriores conocer las causas por las que existe una baja eficiencia terminal en el nivel MS, ya que si bien es un problema que debe atender el sistema nacional de educación media superior, también es responsabilidad de los que estamos inmersos en la educación privada de este nivel educativo, contribuir de alguna forma para la solución de dicho problema. Analicemos

las tablas siguientes ya que nos mostrarán un panorama interesante que sin duda nos inspirarán alternativas de solución que proponer:

Tabla 2: Motivos de abandono escolar en edad de 15-19 años, 2005.

MOTIVO DE ABANDONO	HOMBRES	MUJERES
Tenía que trabajar	57.3	26.4
No había escuela	0.6	7.3
Las escuelas están muy lejos	5.8	6.2
Por cambio de domicilio	1.4	3.1
Porque acabe mis estudios	8.3	12.6
No me gustaba estudiar	44.3	31.8
Mis padres ya no quisieron	6.1	9.9
Por problemas de salud	0.8	1.8
Otro	3.6	3.9
NS	0.5	0.1
NC	5.2	3.1

Fuente: Encuesta Nacional de la Juventud 2005. Instituto Mexicano de la Juventud. Pág. 14

Así mismo, las últimas encuestas 2017 en este rubro, no son nada alentadoras:

Tabla 3: Motivos de abandono escolar en el nivel medio superior, 2017.

MOTIVO DE ABANDONO	HOMBRES	MUJERES
Por falta de interés, aptitud o requisitos.	50.2	36.4
Por trabajo	21.5	
Por falta de recursos	11.2	14.4
Por embarazo, unión, motivos familiares		18.1

Fuente: "Estadística a propósito del día mundial de la población" (INEGI, 2018)

Comparando los datos de cobertura en México con los de otros países, encontramos que en Estados Unidos un 90% de la población accede a la educación media superior y con otros se observan tendencias que no son favorables tampoco para nosotros, como que el porcentaje de la población entre 25 a 34 años y 45 a 54 años que en 2004 en México había concluido la preparatoria es del 20% y 25% respectivamente. Lo que quiere decir en números brutos, que el 75% de la población en esta edad son clientes potenciales para estudiar el nivel medio superior en una modalidad accesible para ellos.

Actualmente en México, la educación media superior es de carácter obligatorio ya que el artículo tercero de la Constitución establece que este tipo educativo es obligatorio a partir del 9 de febrero de 2012 y plantea “lograr la cobertura total en sus diversas modalidades en el país a más tardar en el ciclo escolar 2021 a 2022” a iniciativa del michoacano Felipe Calderón Hinojosa, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, y a pesar de que se cuenta con aproximadamente 10 mil escuelas en el país, no todas tienen la infraestructura que se requiere, en consecuencia no se cumple con la calidad del programa, esto también debido principalmente a dos factores; los intereses sindicales y el desinterés de la autoridad correspondiente. Repercutiendo también en la deserción de los estudiantes y dejándolos con una formación trunca, y con ello sus expectativas de vida se ven disminuidas, ya que no pueden aspirar sino a un salario muy bajo.

Otro problema básico de la educación media superior es que los profesionistas de distintas áreas se convierten en docentes de este nivel, careciendo de didáctica y pedagogía para la enseñanza y orientación al aprendizaje, incidiendo esta falta de profesionalización en la deserción de los estudiantes que no encuentran sentido a los estudios, ni pueden adquirir los conocimientos con facilidad.

Sin duda el hecho de que los planes y programas de estudio, determinados centralmente también son un factor importante en la deserción en este nivel educativo, ya que al no corresponder a las oportunidades de trabajo de la región o el estado con

la formación que se está ofreciendo el alumno no encuentra conexión entre los contenidos y su realidad.

A esta razón principalmente se debe que las escuelas Bivalentes y la educación tecnológica en México, han perdido vigencia. La industria y empresa insuficiente, la poca vinculación de éstas con la oferta educativa mencionada y lo poco redituable de la mano de obra; es causa importante para tal situación.

En México todos los jóvenes desean ingresar a la universidad ya que les resulta más atractivo prepararse como profesionistas aun cuando se carece de las condiciones para hacerlo, propiciando esta preferencia que la mayoría se quede en el camino por diversos motivos y presentándose las siguientes situaciones:

- No estudian porque no hay recursos para después de la preparatoria ingresar a licenciatura.
- Ingresan a la preparatoria, pero no concluyen por falta de recursos.
- Ingresan a la preparatoria porque la mayoría de los compañeros de secundaria lo hacen, pero no cumple con sus expectativas y desertan.
- Ingresan a la preparatoria, pero no hay sentido de pertenencia, ya que los contenidos y el ambiente no son pertinentes, dejando inconclusos los estudios de este nivel.
- Finalizan la preparatoria y requieren trabajar para apoyar a la familia, pero con los estudios propedéuticos que tienen no consiguen trabajo ya que no se especializaron en nada.
- Ingresan a la preparatoria propedéutica, teniendo otro tipo de habilidades que bien podrían aprovecharse en un bachillerato tecnológico, pero terminan desertando y saliendo a trabajar sin recursos.

Lo anterior cuando les va bien, porque como mencionamos con antelación hay los que ni siquiera pueden ingresar a tomar estudios de nivel medio superior ya que no encuentran el espacio o las escuelas están demasiado al de su lugar de residencia.

Todas las necesidades anteriores, y los resultados desalentadores que encontramos en las estadísticas, y como se menciona en el acuerdo 442 de la Ley de Educación; un rezago de 50 años en el nivel medio superior, están pretendidamente atendidas por la reforma curricular de enero de 2008 (RIEMS) que se desarrolla en torno a cuatro ejes:

1. Un Marco Curricular Común (MCC) con base en competencias que articula los programas de los distintos subsistemas del nivel medio superior, así como la flexibilidad del currículo y la pertinencia de los contenidos. Tratando de resolver con éste, el libre tránsito de los estudiantes entre subsistemas y prepararlos para que al egresar puedan continuar estudiando o ingresar preparados a la fuerza laboral.
2. La definición y regulación de las distintas modalidades de oferta de la EMS, escolarizada, mixta y no escolarizada, integrándose en las últimas dos las instituciones que ofertan educación a distancia, virtuales o abiertas. Con este eje se pretende dar el reconocimiento oficial a estas modalidades, así como verificar que se cumplan los estándares mínimos de calidad.
3. La instrumentación de mecanismos de gestión que permitan el adecuado tránsito de la propuesta, una formación y actualización de la planta docente en competencias, orientación educativa y atención a las necesidades de los alumnos, definir estándares mínimos aplicables a las instalaciones y equipamiento, profesionalizar la gestión, facilitar el tránsito entre subsistemas y escuelas e implementar un proceso de evaluación integral para verificar que se está trabajando con el enfoque en competencias, que los egresados reúnen las que marca el MCC y que se están implementando los mecanismos de gestión.
4. Un modelo de certificación de los egresados del SNB (Sistema Nacional de Bachillerato). Es decir, un certificado único que avale la formación en base al MCC (Marco Curricular Común), en una institución reconocida y certificada, que reúne estándares mínimos y que ha llevado a cabo los procesos de la reforma de manera exitosa.

Los retos que tiene la RIEMS son los siguientes:

1. Cobertura, calidad y equidad
2. Responder a las exigencias del mundo actual
3. Atender las características propias de la población
4. Así como también la profesionalización del docente.

En la RIEMS se especifican claramente los retos de la EMS en nuestro país:

1. Atender la creciente demanda de Educación Media Superior en los próximos años.
2. Abatir las diferencias de tipo regional y social en la atención a la demanda de la población.
3. Contar con una planta docente competente y adecuadamente remunerada
4. Aplicar las tecnologías de la información en el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje e incorporarla en el currículum de este nivel educativo.
5. Elevar el nivel de formación y capacitación de la población adulta.
6. Integrar un Sistema de Educación Media Superior en el país.
7. Revalorizar la educación técnica en la sociedad
8. Modernizar la gestión administrativa de la educación media superior. (oei, 2008)

Es inminente la responsabilidad que tenemos como mexicanos, y que la sociedad y las autoridades educativas deben ocuparse de que este nivel educativo funcione con calidad y cumpla su cometido, porque así se estará asegurando la consolidación de nuevos y mejores ciudadanos, de jóvenes sanos, que tengan la capacidad de alejarse de los vicios, de la delincuencia y de la corrupción. Que sepan de ideales y de trabajar para sí y por la sociedad, capaces también de fundar nuevas familias que fortalezcan el tejido social. Para ello la sociedad, las autoridades educativas y las Universidades privadas tienen que hacer de este tema educativo un tema central e impulsar iniciativas y propuestas en el sentido que queremos los mexicanos que camine nuestra educación.

Por todo lo anterior es necesario retomar el eje dos de la RIEMS, que habla del reconocimiento de la modalidad mixta y no escolarizada, y analicemos la factibilidad que tienen algunas universidades para contribuir en gran medida a atender las necesidades educativas del nivel y aprovechar los grandes avances tecnológicos. Propiamente la educación virtual en el nivel medio superior, que vendría a contribuir en la atención de casi todas las limitantes que tienen tanto los jóvenes recién egresados de la secundaria como mayormente el beneficio que brindaría a personas adultas mayores de 18 años, que por varios motivos no han podido cursar o concluir su bachillerato y que es un alto índice ya mostrado estadísticamente en este trabajo. Podemos decir entonces, que el sistema de educación a distancia es una modalidad que propone las condiciones necesarias para que el nivel medio superior se vaya mejorando en el país, con todo y las limitaciones que pudiéramos ver o imaginar.

De ahí que se insista en que el proporcionar a los estudiantes una opción de estudio en donde las inversiones de la infraestructura no sean un problema, en donde no se requiera estar sujeto a horarios fatales, sino que se flexibilice el proceso en los tiempos y en los espacios que el propio estudiante se fije y que además no se vea disminuida su posibilidad de ingresar a la carrera y a la escuela de nivel superior que considere necesaria y que sea de su agrado.

Ahora es importante abordar las estadísticas en cuanto a escuelas que imparten la modalidad virtual en México, aunque no hay cifras exactas, ya que se encontraron datos interesantes del año 2007 y comparando esta información con la que existe de 2018 no hay gran crecimiento:

De conformidad con las estadísticas de la Secretaría de Educación Pública (García J. S., 2007), aproximadamente existen 1.741 instituciones de educación superior que imparten educación superior pública en todo el país.

La cifra anterior incluye a los siguientes sistemas: universidades autónomas, educación superior tecnológica, universidades estatales y sistema de educación normal, así como algunos órganos dependientes de ciertas Secretarías de Estado.

Del total de las 1.741 Instituciones de Educación Superior, únicamente setenta y siete tienen programas educativos o cursos en línea. De ellas cuarenta y cuatro son universidades autónomas o estatales, veintiocho pertenecen al sistema educativo tecnológico y únicamente existen cinco dentro del ámbito de la educación normal. En lo que respecta al nivel medio superior existen nueve instituciones que imparten esta modalidad educativa.

García Sánchez menciona que básicamente, la educación virtual en México se encuentra en desarrollo, a pesar de iniciativas particulares de algunas IES la mayoría de los programas educativos en esta modalidad y por consiguiente la matrícula, se concentran en las grandes universidades o instituciones ubicadas en las zonas urbanas, tales como la UNAM, la Universidad de Guadalajara y el ITESM, dentro del ámbito privado. (García J. S., 2007)

Y con los datos anteriores nos quedamos, ya que no hay un registro en INEGI ni en SEP en cuanto a esta modalidad. Pero en altillo.com mencionan únicamente 64 universidades que ofertan dicha modalidad en este año 2018.

Dentro de la estadística anterior por supuesto se integra la Universidad Vasco de Quiroga en el ámbito privado, ya que ésta cuenta actualmente con Educación a Distancia. Tres Licenciaturas; Licenciatura en Filosofía, Licenciatura en Derecho y Licenciatura en Gestión Empresarial. Dos especialidades; en Mercadotecnia y Ventas, y cinco Diplomados; en Ciencias Religiosas, Historia del Arte, Bioética, Juicios Orales y Formación de Tutores en Línea.

La educación virtual en México, apenas está en etapa infantil, lo que proyecta que existe un camino con promesas de éxito para las instituciones que se inserten en este

proyecto del futuro de la educación. Son pocas las instituciones que actualmente ofertan educación a distancia y aún menos aquellas que cuentan con el servicio de educación media superior en esta modalidad, por lo que resulta también rentable para las Universidades que mencionamos, ya que los costos que implicaría integrarla, serían costos marginales al contar ya con plataforma, soporte técnico, área de control escolar y docentes que dominan con eficiencia y eficacia los contenidos del nivel medio superior. Las Universidades privadas pueden ofertarla a bajo costo para el alumno. Y por el hecho de que son pocas las universidades que la ofertan favorece la demanda del servicio que sin duda repercute en los ingresos financieros de las instituciones. En esta propuesta educativa la oportunidad de expansión y proyección. Aprovechar las oportunidades y consecuencias de la globalización en cuanto a tecnología y comunicación se refiere, así como la rapidez con que se maneja actualmente la información. Al mismo tiempo que se contribuye al desarrollo educativo del país.

Específicamente para que una Institución educativa imparta educación media superior en el sistema virtual se requiere los siguientes:

1. La tecnología de punta y medios de comunicación de vanguardia para lograr la cobertura del mercado propuesto con eficiencia y eficacia.
2. Una planta docente capacitada en el manejo eficiente de las TICs, así como con perfil de tutores en línea, es decir docentes preparados didáctica y pedagógicamente para encarar los retos de la educación virtual. Que cuenten con los enfoques pedagógicos acordes a esta modalidad. Capacidad para administrar sus contenidos temáticos, para acompañar y favorecer los procesos de aprendizaje.
3. Contar con la propuesta administrativa adecuada para que la gestión tenga éxito y no solo se logren los objetivos propios de la organización, sino también cubrir los grandes retos educativos por los que nace la inquietud de participar en este proyecto. Una gestión administrativa por la calidad del servicio, con un soporte de estructura organizacional que responda a las necesidades con pertinencia,

para la atención de necesidades propias de este mercado. Puestos y personas que atiendan a los requerimientos de un proyecto que se integrará ipso facto al mundo globalizado al que pertenece.

En el caso de las Universidades como la UVAQ, que cuentan con educación escolarizada en los niveles de preparatoria y licenciatura, además de educación a distancia a nivel superior, la educación virtual a nivel medio superior es una alternativa considerablemente viable para ofertar. Contribuir al crecimiento del nivel educativo mencionado, no solo en la entidad en donde se encuentra ubicada la institución sino a nivel nacional por el alcance del proyecto educativo. Considerando que se cuenta con la experiencia en el nivel y con los recursos tecnológicos para atender a un considerable número de alumnos, únicamente se requiere el personal administrativo organizado adecuadamente para tener éxito. Ya que contar con los recursos materiales necesarios y el capital humano adecuado no es suficiente, se requiere de una buena administración basada en la calidad y una estructura organizacional adecuada, que permita a las Universidades y en especial a la Universidad Vasco de Quiroga ofertar un servicio de calidad que verdaderamente cumpla con las expectativas de alumnos, padres de familia y sociedad en general.

Por lo tanto, en la presente investigación nos enfocamos específicamente a investigar el punto señalado con el número tres ya que consideramos que es vital para las escuelas virtuales del nivel medio superior, contar con un adecuado soporte administrativo para garantizar la calidad en sus procesos y el cumplimiento de sus objetivos.

Para lo cual se privilegia aquí, la postura de Deming, la cual se sustenta dentro de la administración moderna debiendo de precisar tal como se verá en el desarrollo del presente trabajo, que Deming realiza posturas eclécticas al tomar de Elton Mayo y su teoría la importancia de las relaciones humanas, y de la administración tradicional, lo que se refiere a la capacitación del trabajador, sustentada por Henry Fayol, Taylor y Weber.

Cobra especial importancia la filosofía de Deming que se resume en los 14 puntos para la administración, así como su círculo de la calidad, que sirven de guías para la acción y orientan a los interesados para llevar a cabo el método, en el diseño de procedimientos de trabajo ajustados para su organización.

Con lo cual consideramos que la propuesta de administración y organización de la preparatoria Virtual generada con base en el método Deming, sin lugar a dudas dará respuesta a las demandas de los alumnos, cumpliendo con la calidad en el servicio tanto académico como en cada uno de los procesos y en cada una de las áreas que intervienen para lograr los objetivos.

MARCO TEORICO

EDUCACION VIRTUAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

LA EDUCACIÓN EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

De acuerdo a la Ley General de Educación (Ley General de Educación, 2014), la educación media superior comprende el nivel de bachillerato, los demás niveles equivalentes a éste, así como la educación profesional que no requiere bachillerato o sus equivalentes. Dentro de la educación media superior (EMS), se encuentran una serie de subsistemas que operan de manera independiente. Es posterior a la secundaria y responde a la necesidad de apoyar el proceso de formación integral del educando. Se considera que el ingreso de los jóvenes a este nivel educativo cambiará en gran medida tanto la vida del estudiante, como de la misma sociedad.

Sin embargo, los cambios que actualmente están ocurriendo en la sociedad nos hacen reconsiderar la visión hacia la Educación Media Superior, en virtud de los cambios económicos, culturales, tecnológicos y sociales, el alumno de hoy en día además de competencias laborales, requiere aprendizajes que le permitan desarrollar una vida personal y social satisfactoria, en un mundo globalizado y con una gran necesidad de formación de actitudes y valores. Desde esta perspectiva, el compromiso de generar propuestas educativas pertinentes adquiere un mayor peso. Se hace imprescindible la búsqueda de un sistema de calidad, en donde el trabajo académico y administrativo, se oriente hacia la satisfacción de las necesidades, expectativas y demandas de alumnos, padres de familia y sociedad en general.

En México la competitividad depende en buena medida del adecuado desarrollo de este nivel educativo. La cobertura y la calidad en la EMS constituyen un supuesto fundamental para que el país pueda dar respuesta a los desafíos que presenta la

economía globalizada en un marco de equidad. (Dirección General de Comunicación Social, 2014)

La organización del nivel medio superior en México integra; el bachillerato general que forma al alumno para cursar estudios superiores, el bivalente que ofrece formación para el desempeño de actividades productivas y también continuar sus estudios, así como profesional técnico que solo lo capacita para alguna actividad productiva (estas dos últimas han sufrido modificaciones recientes integrándose al sistema nacional de bachillerato SNB). Además de las distintas modalidades que ofrece para cursar, como son, modalidad escolarizada, semi escolarizada y no escolarizada (que abarca también la educación a distancia o virtual).

Los jóvenes que cursan la Educación Media Superior, tienen una edad entre quince y dieciocho años y reciben el servicio educativo en instituciones o planteles federales, estatales, autónomos o particulares. En lo que concierne a los planes de estudio, la mayoría abarca tres años y el resto dos y cuatro. Las asignaturas se imparten durante ciclos de seis meses y solo en algunos casos en periodos anuales.

Para el ciclo escolar 2008-2009, se planteó la creación de un Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) (SEP, 2008), en un marco de diversidad, con una visión, que tenga presente las dimensiones individual, social y económica con una mayor valoración de este nivel educativo. En una Reforma Integral de la Educación Media Superior en México (RIEMS), que considera la definición de un perfil del egresado, organizado con base en competencias genéricas, disciplinares y profesionales, que conforman un marco curricular común, incluida la formación de los maestros y la evaluación a sus principales elementos. Unificación en la diversidad y complejidad de programas que existen hasta hoy, en el nivel medio superior, la creación de un certificado único de bachillerato, que reconozca la importancia del papel que desempeñarán en el país los jóvenes que obtengan el título de bachiller.

La RIEMS proyecta especial interés en los factores determinantes para la calidad de la EMS (SEP, 2008); la enseñanza, las instalaciones y el equipamiento con que se cuenta, ya que es imprescindible que todas las escuelas alcancen por lo menos un estándar mínimo de calidad en estos rubros. En cuanto al profesorado, los maestros deberán cumplir con el perfil requerido, un sistema de evaluación integral. Se instauran mecanismos de gestión de la reforma, necesarios para fortalecer el desempeño académico de los alumnos y para mejorar la calidad de las instituciones, para alcanzar estándares mínimos.

Entre 2012-2014 se gestan más cambios para la educación en México con Lic. Enrique Peña Nieto como Presidente de la República Mexicana, se replantea la reforma. El modelo educativo 2016, que reorganiza los principales componentes del sistema educativo nacional para que los estudiantes logren los aprendizajes que el siglo XXI. Con un enfoque humanista y partiendo de que la organización, los procesos, las prácticas pedagógicas en el aula y el currículo son el corazón del modelo. La escuela es el centro del sistema educativo, estructura digna, desarrollo profesional docente, planes y programas actuales, fortalecimiento de la equidad y la inclusión, vinculación más efectiva de la educación con el mercado laboral y una reforma administrativa para contar con un sistema más eficaz; son los siete ejes de dicha reforma. (SEP, El modelo educativo 2016).

Esta propuesta actual para mejorar la calidad del nivel medio superior en México con el compromiso de todos los involucrados espera tener éxito y sacar del rezago educativo, como económico a nuestro país.

Debemos comprender también las causas y avances que hemos tenido en cuanto a calidad de la educación en México para poder comprender la situación actual del nivel bachillerato y su baja calidad, a pesar de que año con año se incrementa el presupuesto destinado a ella y que se está plenamente convencidos de que es un bien público de prioritaria importancia, ya que es un factor importante en el desarrollo económico, político y social del país. Aun cuando la sociedad está preocupada y ha

participado para incrementar la cobertura educativa en un esfuerzo conjunto con el gobierno no ha sido suficiente. Pese a que el gasto público en educación en los últimos 16 años ha tenido un incremento del 68%, mientras que el gasto privado para este rubro en el mismo intervalo de tiempo ha crecido un 799%. (México, Evalúa., 2015)

Se han realizado muchos esfuerzos desde hace 20 años para incrementar la calidad en la educación en todos sus niveles: con el acuerdo nacional para la Modernización de la Educación Básica (1992) se incrementó la cobertura de este nivel, se revaloró la función magisterial, se modificaron los programas de estudio orientándose hacia el aprendizaje, se incrementaron los años de educación obligatoria, se fortaleció la carrera magisterial, se crearon becas y nuevas instalaciones.

Con el Presidente Fox se firmó el compromiso social por la calidad de la educación donde las autoridades educativas federales y estatales, los legisladores, los maestros, el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación (SNTE), las instituciones de educación superior, los especialistas, los empresarios, los medios de comunicación, las organizaciones de la sociedad civil y los padres de familia establecieron diversos compromisos para asegurar la calidad de la educación (OCE, 2002).

Son muchas más las estrategias de gobierno que se han puesto en marcha para mejorar la educación, como el nombramiento por concurso público de oposición de directores en educación media superior, y de maestros en plazas de nueva creación en educación básica, así como las evaluaciones estandarizadas de nivel nacional e internacional. Sin embargo, la calidad de la educación en México no tiene los resultados esperados, y las numerosas investigaciones y evaluaciones de EXCALE, ENLACE y PISA avalan esta situación.

Entrando en materia de evaluación de la calidad, podemos mencionar a continuación, que existen parámetros para medir la calidad en la educación, tanto internacional como nacional y son los siguientes:

Los principios básicos de la UNESCO (UNESCO, 2005):

- Aprendizaje del estudiante.
- Actitudes, valores cívicos y condiciones para su desarrollo emocional y creativo

La Coalición ciudadana por la educación ¡Muévete por la educación! nos muestra que en México actualmente existen tres tipos de mediciones (Lanzagorta, 2009) :

- El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) que desarrolló el Examen de Calidad y Logro Educativo (EXCALE).
- La Secretaría de Educación Pública (SEP) implementó la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE). En Educación Media Superior: a jóvenes que cursan el último grado de bachillerato para evaluar las competencias disciplinarias básicas de los Campos de Comunicación (Comprensión Lectora) y Matemáticas.
- La OCDE elabora de manera comparativa en distintos países el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA, por sus siglas en inglés).

Comparando la calidad de la educación básica con la educación media superior hay mucha deficiencia en la segunda, ya que actualmente México puede captar a los alumnos, pero no logra graduarlos a todos, siguiendo el método de evaluación de aprendizaje del informe PISA, México es uno de los países con desempeño más bajo de la OCDE.

Las evaluaciones anteriores tratan de medir cuánto aprenden los estudiantes, pero la esencia de la educación media superior en México, consiste en brindar a los estudiantes oportunidades de aprendizaje con calidad, independientemente del nivel económico, social o lugar de residencia. Y la calidad educativa en bachillerato parte desde el punto de vista del profesor quien busca que el proceso de enseñanza aprendizaje sea eficiente y eficaz, así como también parte sustantiva de esta calidad son los elementos de toda la institución educativa; el aprendizaje de los alumnos, el desempeño de los profesores, el ejercicio de los directores, el currículum, la aplicación

y resultados de programas especiales y el empleo de los recursos financieros y materiales de la escuela.

Existen muchas definiciones de lo que es la calidad educativa, desde las que interpretan la calidad como resultado de la manufactura de un producto, en este caso el estudiante, hasta aquellas que consideran la calidad educativa como el resultado de todo un proceso de gestión de la calidad en el que participan todos los entes involucrados para verificar paso a paso que se esté cumpliendo con el servicio y objetivos esperados.

Yzaguirre citado por Hernández (Hernández, Cuadernos de Educación y Desarrollo. Vol. No. 5: Calidad de la Educación Media Superior en México, 2009), define la calidad educativa como el conjunto de procesos que, de manera natural, efectúa y repercute en los resultados de los alumnos, es decir que le permiten continuar avanzando en su nivel educativo. Así como la relación con la infraestructura y cobertura de los servicios, mejorar los aprendizajes de los estudiantes, inscribirse en procesos de mejora de todos los actores educativos, ser más eficiente en el desempeño de tareas de la vida cotidiana.

Cada uno de los actores dentro de la educación tiene su propia concepción de lo que es la calidad educativa, por ejemplo; para los docentes calidad hace referencia a los saberes, y tienen libertad para proponer y llevar a la práctica ideas que pueden mejorar la calidad del aprendizaje. Para los estudiantes la calidad educativa es vista como la empleabilidad con que se encuentren al concluir sus estudios universitarios, que, traducidos a niveles de media superior, consiste en el grado de aceptación, o facilidad de ingreso en las escuelas superiores. Para la sociedad en su conjunto, la calidad educativa se observa, en el alcance de la institución de forjar ciudadanos respetables y competentes. Para el estado la calidad, abunda desde aspectos vinculados al desarrollo humano y social, hasta la eficiencia o requerimientos de recursos humanos y costos.

La UNESCO ha definido la calidad en la educación como “la adecuación del Ser y Quehacer a su Deber ser” (Relinque, 1998).

Barnett, uno de los críticos de la calidad en la educación más serios de la actualidad, establece que hay varios aspectos que deben ser revisados antes de iniciar un esfuerzo por la calidad en el ámbito educativo. Y nos alerta en relación con los enfoques parciales que puede haber en la idea de una buena educación, de los cuales se desprenden estrategias para juzgar el desempeño educativo. Si bien los enfoques son válidos por si mismos son incompletos. Pensar en la buena educación es desde la que genera mano de obra calificada, la que genera investigadores, la que administra mejor el trabajo de los maestros hasta la que al final permita al estudiante mejores alternativas de vida (Barnett, 2001).

CERTIFICACIÓN Y CALIDAD EN EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

Es muy necesaria la aplicación de procesos de calidad en la educación del nivel medio superior, porque la calidad educativa en el bachillerato es una carrera continua en la búsqueda del mejoramiento, que requiere de un esfuerzo constante de evaluación, actualización e innovación.

Los procesos de calidad en la EMS, empiezan a tener cualidades de industria no solo por el hecho de la enorme inscripción que existe a nivel nacional, sino por la incorporación cada vez más contundente, de soluciones tecnológicas que facilitan los procesos de aprendizaje, en donde la inversión de las escuelas está transformándola de un sector intensivo personal a un sector de capital.

Vaughn (1995: 16), citado por Genaro Hernández (Hernández, Cuadernos de Educación y Desarrollo. Vol. No. 5: Calidad de la Educación Media Superior en México, 2009) dice que la buena calidad no se puede ver en el interior de un producto; cualquiera que sea la calidad interna, ésta se ha logrado en el proceso de producción.

Un enfoque basado en procesos de calidad de la educación del bachillerato, propiciará que los resultados deseados se alcancen más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, con la participación de todo el personal docente administrativo y de apoyo a la educación.

La instrumentación del proceso de calidad deseable para el bachillerato, tendrá que fundamentarse en los objetivos y principios en los que se basa la calidad total. Con enfoque en el alumno y padre de familia vistos como beneficiarios del quehacer educativo, para satisfacer las necesidades que plantean y esforzarse en desbordar sus expectativas. Un liderazgo de unidad con propósito y ambiente interno que involucre totalmente al personal en el logro de los objetivos del sistema nacional del bachillerato.

El enfoque de sistemas, para la gestión de la calidad en EMS, conduce a identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, que contribuye a la eficacia y eficiencia de la institución, y en esta medida se estaría posicionando como un centro con calidad educativa. La calidad sigue siendo la propuesta capaz de plantear soluciones integrales a problemas añejos y aparentemente irresolubles. La fórmula más simple tal vez sea la calidad a partir de un modelo propio de calidad total, de una comunicación de doble vía que recupera la calidad humana y de la aplicación del sentido común para mejorar la calidad de vida, de todos los beneficiarios de la institución educativa, alumnos, padres de familia, docentes, directivos, administrativos y personal de servicios.

Un servicio educativo con calidad total en EMS, es la estrategia que hace posible alcanzar la excelencia. La calidad total permite alcanzar estados cada vez mejores, el logro de mayor efectividad. Con la calidad es posible identificar los problemas, plantearlos, superarlos, replantear nuevos obstáculos, detectar errores, eliminarlos, volver a planear y así sucesivamente. La espiral siempre se mueve hacia arriba.

Practicar el control de calidad en educación significa desarrollar, planear, impartir, evaluar y mantener una calidad la educación para que esta sea la más útil y satisfactoria para el alumno.

A nivel nacional ya existen las propuestas para solucionar los problemas de calidad, la RIEMS y el Modelo educativo 2016, con sus aportes significativos en torno a objetivos que son propios del servicio que presta la escuela (oei, 2008) son los siguientes:

RIEMS:

- Crear identidad nacional.
- Mejorar el bienestar de la población y la calidad de vida.
- Propiciar la movilidad social.
- Mejorar las oportunidades de empleo de los egresados.
- Aumentar los niveles de ingreso de quienes pasan por sus aulas.
- Formar ciudadanos democráticos.
- Extender la cultura universal.
- Formar a los alumnos en los valores propios de un miembro activo y comprometido con la sociedad en la que vive.
- Formar personas críticas y creativas.
- Formar seres humanos capaces de enfrentar y resolver problemas.
- Formar personas aptas para seguir estudiando.

El Modelo Educativo 2016:

- Los siete ejes (ya mencionados)

La pertinencia se entiende en el marco de las importantes transformaciones de las últimas décadas, en los contextos social, político y económico, así como en los mecanismos de generación e intercambio de información. Estos cambios obligan al sistema educativo a adoptar distintas estrategias, en ocasiones los jóvenes encuentran la pertinencia en estudios que profundizan en las disciplinas del conocimiento y en

otras en aspectos relacionados al trabajo. En todos los casos, lo deseable es que el aprendizaje se produzca en un contexto significativo para los estudiantes, esto conducirá a elevar la cobertura y permanencia en la EMS, en tanto que advertirán las ventajas que representa continuar sus estudios. Todo esto confluye en contar con una educación integral y de calidad en nuestro país.

Por otro lado, es importante resaltar que la calidad en la educación media superior depende principalmente del trabajo desarrollado en cada institución educativa, de la calidad en el servicio que se brinda, del soporte administrativo con que cuente, del trabajo que desempeña cada una de las personas que lo integran en base a su propio plan de trabajo a desarrollar y de la propia gestión. Así como las necesidades de que la calidad de la educación se compare y se empate con las estrategias y procesos de calidad de las industrias para buscar atender a esas demandas de calidad que se tienen actualmente en el nivel bachillerato.

Abordaremos ahora un poco sobre la cultura de la calidad, con las concepciones y principios surgidos de la industria manufacturera que bien pueden ser adaptarlos al servicio de los estudiantes del nivel medio superior. Para lo cual empezaremos por revisar los primeros conceptos de calidad a través de las etapas históricas de la humanidad (Fernández, 1998):

Tabla 4: Conceptos de calidad a través de la historia.

ETAPA	CONCEPTO	PROPÓSITO
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente, satisfacer al artesano por el trabajo bien hecho. Crear un producto único
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica producción con calidad)	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (eficacia+plazo=Calidad).	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera, minimizar costos mediante la calidad	Satisfacer al cliente. Ser competitivo
Posguerra (resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor.	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra

Elaboración propia con información de la Revista Dialnet Plus. (Penacho, 2018)

Con el paso del tiempo y las necesidades de las empresas que se insertan cada día en un mundo ampliamente competitivo, la interpretación de la calidad ha tenido modificaciones importantes en cuanto a filosofía y estrategia. La calidad deja de ser enfocada únicamente al producto y al servicio en sí.

Señalamos dos conceptos de calidad, así como los rasgos que la definen y mencionar que las definiciones de calidad aquí se pueden englobar en dos aspectos básicos: la calidad desde el punto de vista del cliente (intersección entre lo que el cliente espera del servicio y lo que la empresa le está dando) y desde el punto de vista de la organización (satisfacer y si es posible superar, los deseos, necesidades y expectativas de los clientes).

En Gestión de la Calidad, conceptos y filosofías, se cita a Deming (Deming E.), 1989), para ir complementando el sustento de este trabajo de investigación, quien define la calidad como “un predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado”. Lo cual es lógico teniendo en cuenta que es matemático y tratará siempre de cerrar las tolerancias de los procesos buscando una mayor uniformidad del proceso que resultan fundamentales en el compromiso de mejora constante y la idea de sustituir la inspección o control como forma de conseguir la calidad por una metodología que implique la participación de todos, rompiendo barreras y fomentando los estilos de liderazgo participativos.

Deming considera, además que la calidad debe definirse en términos de satisfacción del cliente y que hay grados diferentes de calidad. Porque la calidad que satisface a un cliente, puede ser mayor que la que satisface a uno diferente.

Círculo de la Calidad de Deming.

Esta propuesta para implantar un sistema de mejora continua en base a la autoevaluación, destaca las fortalezas, debilidades y las áreas en las que se debe trabajar para lograr la calidad

El ciclo PDCA se integra por 4 pasos:

1. Planear. Se identifica el problema o áreas que pueden mejorar, se establecen objetivos, indicadores y métodos para alcanzar los objetivos establecidos.
2. Hacer. Se realiza el plan de acción, se controla durante el proceso.
3. Verificar. Una vez implantada la mejora, se comprueban los resultados con las metas planteadas al inicio, mediante herramientas de control como Check list, KPIs, Diagrama de Pareto, etc.
4. Actuar. Ya que se comparó el resultado con lo planeado, se deben implantar acciones correctivas y preventivas para mejorar los puntos de mejora y establecer metodologías efectivas en base a la experiencia adquirida.



Fuente: Tomado de <https://www.sboconsultores.es/el-ciclo-de-deming-o-circulo-pdca/>

El círculo Deming, es un ciclo, que una vez que se realizan los cuatro pasos, se debe volver a iniciar con el objetivo de buscar siempre la mejora continua.

Deming, ahora citado por Evans, J. R. e Indsay (Eva08), aporta también sus 14 principios de la calidad que ayudan a garantizar que una organización pueda permanecer en el mercado de una manera competitiva y que en este trabajo es de suma importancia considerar:

1. Constancia: Mejorar constantemente los productos y servicios, mantener como objetivo la competitividad y la permanencia en el mercado.
2. Nueva filosofía: Se debe adoptar una nueva filosofía de empresa o institución, los gerentes de planta o directores generales deben responsabilizarse y afrontar el liderazgo a conciencia.
3. La inspección: Se debe dejar de depender de la inspección masiva para alcanzar la calidad, para aminorar costos y aumentar la productividad.
4. Las compras: Hay que eliminar la práctica de comprar basándose exclusivamente en el precio, se deben crear relaciones sólidas con un solo proveedor para cada materia prima, basándose en fidelidad y confianza.
5. Mejoramiento continuo: La búsqueda por mejorar se obliga a ser continua, se deben mejorar los procesos productivos, el servicio y la planeación.
6. Entrenamiento: Capacitar a los trabajadores para conseguir mejores empleados y mayores resultados en calidad y costos.
7. Liderazgo: Adoptar el liderazgo de manera que la labor de los jefes ayude a la gente a hacer mejor su trabajo.
8. El miedo: Hay que generar confianza entre la gente de manera que no sientan temor de opinar, esto permite mayor efectividad en el trabajo.
9. Barreras: Permitir a todos trabajar por conseguir los mismos objetivos, admitiendo la colaboración y la detección temprana de fallas.
10. Slogans: Hay que borrar los slogans, estos no sirven y lo que causan es relaciones adversas que redundan en pérdidas de competitividad y calidad.
11. Cuotas: Sustituir las cuotas con liderazgo, eliminando el concepto de gerencia por objetivos.
12. Logros personales: Eliminar los sistemas de comparación o de méritos, estos sólo acarrear nerviosismo y disputas internas.

13. Capacitación: Establecer un programa interno de educación y actualización, además de permitir la participación en la elección de las áreas de autodesarrollo.
14. Transformación: Todos los miembros de la organización deben esforzarse por alcanzar la transformación en cuanto a calidad, procesos, productos y servicios, pero hay que basarse en un equipo que reúna condiciones suficientes de capacidad y liderazgo.

Por otra parte debemos también considerar la filosofía de Ishikawa (Stonner J., 1996) con la intención de complementar nuestra concepción de lo que es la calidad. Ishikawa, discípulo de Deming y de Juran es considerado un gurú de la calidad mundial y precursor de los conceptos sobre la calidad total en Japón, que se interesó en cambiar la mentalidad de la gente respecto a su trabajo. Al igual que otros Ishikawa creía que la calidad empieza con el cliente y, por tanto, atender sus necesidades es la base para mejorar, que la dirección de la organización debe estar basada en hechos y orientada al cliente con la calidad como primera variable a considerar. Y que las quejas se deben buscar activamente. Nos resume su filosofía en los siguientes principios:

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso en la calidad es conocer las necesidades de los clientes.
3. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
4. Eliminar la causa raíz y no los síntomas.
5. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y en todas las áreas.
6. No confundir los medios con los objetivos.
7. Ponga la calidad en primer término y dirija su vista a las utilidades a largo plazo.
8. La mercadotecnia es la entrada y salida de la calidad.
9. La gerencia superior no se debe disgustar cuando los subordinados les presenten hechos.

10. El 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas.
11. Aquellos datos que no tengan información dispersa (es decir, variabilidad) son falsos.

Hasta aquí hemos abordado precisamente de sus precursores Deming e Ishikawa, los conceptos y principios de la Calidad Total. La calidad ahora se ha tratado en un sentido más amplio, no solo de calidad del producto y de la satisfacción al cliente, ya que hemos dicho que la calidad no depende únicamente de quien está directamente relacionado con la elaboración del producto o servicio, sino de toda la organización.

Integrando las ideas y resumiendo, tenemos que la calidad total es una filosofía empresarial nacida en Japón y que parte del concepto de calidad del producto, entendiendo como tal, el cumplimiento de especificaciones. Este concepto ha evolucionado hacia el concepto de calidad total que es mucho más amplio y no está enfocado en el producto sino en la calidad de toda la organización.

Como filosofía, cultura o estilo de gerencia la calidad total es la estrategia que tiene por objetivo, que la organización satisfaga de una manera equilibrada, las necesidades y expectativas de los clientes que compran sus productos o servicios, que trabajan en la empresa, accionistas y la sociedad en general, respetando el entorno medioambiental y colaborando en su desarrollo.

Así mismo la gestión de la calidad total, es una filosofía empresarial, que se fundamenta en la satisfacción del cliente y consta de dos objetivos: la concepción esmerada del producto o servicio y la calidad en la realización del producto o servicio. Existen diferentes técnicas avanzadas de gestión de la calidad, pero aquí solo mencionaremos grosso modo dos de ellas: benchmarking y reingeniería de procesos.

El concepto de Benchmarking (Jiménez, 2000), lo invento y lo hizo popular David T. Kearns, director ejecutivo de Xerox Corporation, a principios de los años setenta,

convirtiéndolo en una herramienta poderosa de gestión en Estados Unidos, con un impacto decisivo en la recuperación del liderazgo de las empresas americanas frente al primer envite de las empresas japonesas en aquellos años.

Actualmente se utiliza en todos los sectores y en todas las empresas. Ya que no hay un proceso de mejora que no incluya un análisis de los mejores, de cómo superar a la competencia. Entonces Benchmarking es en conclusión aprender de los otros, estudiarlos, identificar a los mejores y mejorar con lo que se ha aprendido. Hay que considerar que actualmente hay un fondo enorme de conocimientos y experiencias a nivel mundial en todos los ámbitos, inclusive en el de nuestro sector, con magníficos servicios que destacan, que se convierten en referente para nosotros por lo que debemos intentar conocerlos, qué hacen, cómo lo hacen para aplicarlos nosotros y buscar mejorar en el rubro en el que estamos compitiendo.

El Benchmarking puede ser de dos tipos: uno Interno cuando nos utilizamos como base de la comparación con otras organizaciones y el competitivo que es cuando se estudia lo que hace la competencia y cómo lo hace.

Un proyecto de benchmarking presenta 5 etapas que comentamos enseguida con la intención de comprender este proceso importante para la mejora de la calidad en empresas de todo tipo, incluyendo de educación:

1. Una vez establecidas las necesidades de Benchmarking es necesario destinar los recursos, personas, presupuesto, tiempo.
2. Formar un equipo de Benchmarking para asignar las tareas que permitirán el éxito del proceso.
3. Identificar los socios del Benchmarking, o sea las fuentes que proporcionan la información para llevar a cabo el proceso, pueden ser bibliográficas u otras empresas.

4. Recopilación y análisis de la información de Benchmarking por medio de expertos, se analiza y se ajusta la información para ser aplicada en la organización.
5. Actuar, ya que se tiene la información se incorporan los nuevos mecanismos que harán más eficientes a la organización. Se deberán incluir recomendaciones para una posterior evaluación y continuación de un Benchmarking en la organización.

Por otra parte, la reingeniería de procesos de Hammer y Champy (1995) citado por Hernández G. (Hernández, Cuadernos de Educación y Desarrollo. Vol. No. 5: Calidad de la Educación Media Superior en México, 2009) es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad un proceso para rediseñarlo completo y mejorar en forma radical. Ésta técnica surge como respuesta a las ineficiencias de la organización funcional de las empresas y se apega a un método estructurado:

- Identificar los procesos claves de la empresa.
- Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un “propietario”.
- Definir los límites del proceso.
- Medir el funcionamiento del proceso.
- Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

Considerando además trece principios importantes:

1. Consiste en empezar de cero, en una hoja en blanco.
2. Consiste en cambios radicales, brutales, espectaculares.
3. Está enfocada a procesos.
4. Tiene una visión holística.
5. La división del trabajo ya no funciona.
6. Es enemiga de la especialización, es multiespecialización.
7. Se apoya en el principio de la incertidumbre.
8. Su herramienta principal es la destrucción creativa.

9. No hay un modelo de reingeniería. No hay un plan preestablecido.
10. Lo más importante es un cambio de mentalidad o de enfoque.
11. En un primer momento debe realizarse de arriba hacia abajo.
12. En un segundo momento, la reingeniería requiere un impulso en sentido inverso.
13. Si uno no está convencido es mejor no hacer reingeniería.

Por lo que ahora es importante mencionar que para gestionar la calidad de la institución puede apoyarse en las normalizadoras como Iso 9000 y sus distintas versiones dependiendo del giro del negocio, y así brindar el soporte de su sistema de gestión de calidad. Con esto se busca ubicarse al nivel de las mejores empresas del giro, basado en los estándares de calidad mundial. O en EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), que no es normalizador, pero que propone planes de mejora comparados con las empresas exitosas en el mundo. (Hernández, Cuadernos de Educación y Desarrollo. Vol. No. 5: Calidad de la Educación Media Superior en México, 2009)

La Organización Internacional de Normalización ISO, elabora las normas "ISO" para facilitar el desarrollo e intercambio de productos y servicios a través de más de 180 comités normalizadores. Para ello ISO cuenta con la colaboración de los organismos de normalización de más de 100 países, así como de otros organismos no gubernamentales que colaboran como organismo de enlace. Las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 definían los modelos de aseguramiento de la calidad, especificando los requisitos que debía satisfacer una organización para demostrar su capacidad y ser evaluada por organismos externos. En el año 2000 la reestructuración de ISO cambió las normas ISO 9000-1 e ISO 9004-1, que eran normas de referencia, y como tales debían interpretarse y utilizarse, dando paso a las nuevas normas llamadas ISO 9000:2000, que consta de las siguientes: ISO 9000:2000 (incluso ya se creó la norma ISO 9000:2005), ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000.

EFQM es un Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, está patrocinado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management) y la Comisión de la UE, base del Premio Europeo a la Calidad. (Guía de la Calidad, 2014)

El Modelo EFQM es un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

La utilización sistemática y periódica del Modelo EFQM por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en lo siguiente:

- La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
- La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

Ya mencionamos diversas instituciones con las que se puede acreditar una institución educativa para asegurar la calidad de su servicio, pero es importante mencionar que primeramente, antes de someterse a cualquier tipo de evaluación externa, es la evaluación interna de la propia institución, la que se debe realizar primeramente, aparte de considerar por ser educación media superior, los criterios del sistema nacional de bachillerato, es decir; incluir todos los componentes de la evaluación educativa como los recursos, los procesos y los resultados.

Se necesita profundizar en la evaluación de los diferentes aspectos del proceso educativo, como son: ingreso, seguimiento horizontal y vertical del aprovechamiento escolar, deserción, seguimiento de egresados, evaluación del proceso de formación y actualización docente, entre otras; demandando un cuidadoso análisis a cada tipo de

trabajo que desarrolle todo elemento de la institución, congruente con su responsabilidad corporativa, y la diversidad de alumnos que asisten a la institución.

Por lo que debemos considerar también que “La evaluación por sí sola no puede mejorar la calidad; son los procesos mejorados los que lo hacen” (Schmelkes, 1994).

La calidad educativa presenta el reto de la confianza, en los procesos de colaboración de asunción de riesgos y de perfeccionamiento continuo, así como los tipos más tradicionales de confianza en las personas, es el reto de apoyar y potenciar las culturas escolares y a quienes participan en ellas, para que ellos mismos realicen cambios de forma continuada, por lo que la creación de la conciencia, sobre la cultura de la calidad demanda se haga de forma permanente en las instituciones de EMS.

EDUCACIÓN VIRTUAL

En el contexto de una sociedad globalizada e informatizada, es imprescindible considerar nuevas formas de educar, con sus particulares características, diferentes a las de la formación presencial pero que garanticen sin duda alguna los aprendizajes de los estudiantes. La educación media superior considera en sus distintos sistemas las modalidades escolarizada, semi escolarizada y no escolarizada, y como ya revisamos con anterioridad dentro de la no escolarizada se encuentra la educación a distancia o virtual.

La educación virtual viene a atender dichas inquietudes en un marco de cuestionamientos y escepticismo hacia este nuevo sistema de enseñar y aprender. Es a principios del S.XXI (2003-2011) que surge como una metodología viable apoyada en las nuevas tecnologías de la información (TICS) y en las ciencias de la educación (pedagogía, didáctica, currículum, sociología de la educación, psicología de la educación, historia de la educación, etc.) y su motor principal es como se menciona en “Evaluación del Aprendizaje en Espacios Virtuales-TICS”:

“...formar el recurso humano al servicio de una Sociedad del Conocimiento, global y cada vez más competitiva en términos de los exigentes perfiles de formación, profesionales, ocupacionales, o por competencias requeridos por el mercado de trabajo, y de cuya finalidad depende, al menos el satisfacer las necesidades humanas fundamentales de los individuos como bases esenciales para el logro del desarrollo humano”. (Capacho, 2011)

Los avances científicos y tecnológicos, las repercusiones de la globalización, la masa de conocimiento al alcance de todos y la necesidad de insertarse en una nueva dinámica de vida para el individuo cambia el escenario de la vida educativa y laboral. Incluso desde su nacimiento hoy en día el ser humano es sujeto de las necesidades de aprendizaje y el manejo de la tecnología a una velocidad impresionante. Es por eso que la educación formal ha visto la necesidad también de buscar alternativas pertinentes que atiendan a las necesidades actuales de las personas, proponiendo las escuelas virtuales. Es necesario entonces comprender primeramente en qué consiste la virtualidad y cada uno de los elementos que la integran, así como sus características y necesidades para tener éxito en la cobertura, en la pertinencia de los contenidos, la administración de sus procesos, la calidad y la repercusión en la vida social, económica y cultural del estudiante.

Antes de abordar conceptos de virtualidad, hablaremos resumidamente sobre los aspectos fundamentales de la educación presencial, educación a distancia y finalmente educación virtual para poder hacer una contrastación e interpretación adecuada de los términos nuevos en esta modalidad educativa actual.

La educación presencial se tiene como una de sus principales características la sincronía, es decir los estudiantes interactúan en tiempo real con su profesor, reflejándose este aspecto en la obligatoriedad de asistir a las sesiones a la hora exacta y salir a la hora indicada, siempre en días laborales y en horarios también laborales. Otro aspecto de esta modalidad de educación es la obligatoriedad de compartir el mismo espacio alumnos y profesor. El espacio ideal es el salón de clases, los

estudiantes sentados en sus pupitres prestando atención y el profesor dirigiendo la sesión. Además de lo anterior, los tiempos manejados en la educación presencial son más extensos y siempre controlados por los profesores quienes distribuyen cuidadosamente los contenidos para cumplir con el programa y el total de horas establecidas al semestre.

En el caso de la educación a distancia (e-learning) hay más flexibilidad en el proceso educativo, sobre todo en el manejo del tiempo. Aquí hay un poco de interacción sincrónica (en el tiempo que se da la relación profesor-alumno) pero se reduce a unas horas el fin de semana. Este hecho es aprovechado por la población que por motivos de trabajo no puede asistir diariamente al salón de clases. Esta es una modalidad de educación muy organizada, todas las acciones están preparadas en el papel y/o medios electrónicos, y el estudiante recibe por escrito todo su derrotero, con fechas y actividades. En cuanto a los materiales de lectura, éstos son preparados cuidadosamente y proveídos a los estudiantes al inicio de los cursos, materiales que con frecuencia son los únicos que se trabajan por la falta de tiempo o cultura de la investigación.

Ahora revisemos sobre la educación virtual (Carmona, 2009), que posiblemente se llame así por los medios empleados para acceder al conocimiento y para interactuar socialmente con los participantes que pueden estar a distancia considerable. Esta educación es posible gracias a la inserción de las nuevas TIC'S, las cuales permiten la interacción entre tutores y alumnos en forma sincrónica (por medio del Chat o conversación oral en línea), asincrónica (mediante foros virtuales, correo electrónico); el estudiante tiene autonomía respecto a su tiempo y a su espacio ya que además no necesita asistir a ningún lugar para tener contacto con su profesor. Desde cualquier ordenador o computadora con acceso a Internet, en cualquier lugar del mundo, se puede tener contacto con materiales de lectura, con el tutor o compañeros, lo que implica mayor cobertura.

En el cuadro siguiente podemos resumir y observar las características de cada uno de estas tres modalidades educativas del nivel medio superior, y contrastar las peculiaridades de las tres.

Tabla 5: Características de las Modalidades Educativas en el Nivel Medio Superior.

EDUCACIÓN PRESENCIAL	EDUCACIÓN A DISTANCIA	EDUCACIÓN VIRTUAL
Sincronía	Sincronía en menor tiempo	Sincronía
Territorialidad	Territorialidad en menor grado.	Nulo. Hay autonomía de territorio.
Campo adaptable a todas las áreas del conocimiento. (Prácticas y teóricas).100%	Campo de conocimiento adaptable a las humanidades (teóricas).	Adaptable a los campos del conocimiento en un 80%.
Control del tiempo por la institución.	Control del tiempo en grado menor	Autonomía de tiempo
Cobertura insuficiente según estadísticas.	Cobertura insuficiente.	Mayor cobertura
Manejo de las TIC´S en mínimo grado.	Nulo el manejo de las TIC´S.	Manejo de las TIC´S en alto grado.

Fuente: Elaboración propia. Con información tomada del libro “La Universidad entre lo Presencial y lo Virtual” (González, 2006).

La educación virtual es parte de e- learning, es consecuencia de la evolución que ésta ha tenido durante años, como producto también del avance de la tecnología y de las necesidades de una educación dinámica que se adapte a las necesidades de tiempo y espacio de las personas.

Anterior a 1980 esta educación se ofrecía con métodos tradicionales, de 1984 a 1993 este tipo de cursos se ofrecían con el uso del CD ROM. En 1994-1999, llega la primera oleada de e-learning con el auge del correo electrónico, se extiende la tutoría online, sirviendo este medio para intercambiar lecturas y materiales. 2000-2005 es la segunda oleada de e-learning, con los avances tecnológico se convierte en la educación dinámica que hoy en día conocemos. Por último, e-learning 2.0, término acuñado por Stephen Downes, éste se implementa con las herramientas que ya proveen todos los servicios y beneficios de la Web 2.0. Esta reseña es de KnowledgeNet.

A partir de 2000 surgen varias conceptualizaciones de lo que es la educación virtual, como la de Luis Lara (Carmona, 2009) que considera los elementos que intervienen como agentes de aprendizaje y que afirma que la Educación Virtual es "la modalidad educativa que eleva la calidad de la enseñanza aprendizaje... que respeta su flexibilidad o disponibilidad (en cualquier momento, tiempo y espacio). Alcanza su apogeo con la tecnología hasta integrar los tres métodos: asincrónica, sincrónica y autoformación".

Por otra parte Banet (Carmona, 2009), afirma que "la educación virtual es una combinación entre la tecnología de la realidad virtual, redes de comunicación y seres humanos".

Estos dos conceptos se pueden interpretar diciendo que la educación virtual es una nueva forma de educación, caracterizada por el uso de las TICS, principalmente por tecnologías e internet, que aprovecha la facilidad para distribuir materiales formativos y herramientas de comunicación para crear ambientes de aprendizaje por medio de dicha tecnología, el estudiante participa en cursos interactivos sea en multimedia o en web, apoyado con sistemas que permiten la discusión y el trabajo colaborativo. Permitiendo la tutorización de un docente, resolución de dudas, motivación y seguimiento. Y aprovechando las ventajas del internet los estudiantes pueden aprender y desarrollar habilidades sin limitantes de tiempo y espacio.

La modalidad de educación virtual tiene 7 principios y sus características propias:

Los principios son:

1. La autoeducación
2. La autoformación
3. La desterritorialización
4. La descentralización
5. La virtualización

6. La tecnologización
7. La sociedad virtual

Las características de la educación virtual:

- Elimina las distancias físicas
- Permite flexibilidad espacial y horaria.
- Favorece la interacción
- Facilita el aprendizaje permanente durante toda la vida
- El profesor no es el depositario del conocimiento
- Creación compartida de conocimiento
- Favorece la integración de colectivos desfavorecidos
- Reutiliza los contenidos formativos.

Algunas reflexiones en torno a la educación virtual y los mitos que existen sobre ésta, son claves para clarificar aún más su conceptualización:

- Esta modalidad de educación es virtual solamente por los medios que usa para desarrollarse.
- Es una formación en presencia diferida por espacio y tiempo.
- El factor humano tiene mucha importancia para garantizar el éxito de una iniciativa de educación virtual.
- La educación virtual es una forma de trabajo distinta a la presencial por lo que no basta con subir los cursos presenciales a la Web.
- La educación virtual de calidad, que requiere fuerte presencia del factor humano, no abarata la enseñanza.
- La formación virtual y la presencial pueden ser complementarias, pero nunca excluyentes.
- En los cursos virtuales hay objetivos y plazos que cumplir. También hay que “ir a clase” al aula virtual. No se habla de distancia, sino de presencia diferida.

Vale la pena resaltar que los protagonistas de la educación virtual son tres principalmente; el tutor, el alumno y los medios de aprendizaje.

Figura 1: Protagonistas de la Educación Virtual



Fuente: Elaboración propia con información de <http://www.slideshare.net/minicursos/introduccion-al-elearning>

Los métodos en la educación virtual como base del proceso de enseñanza aprendizaje en su concepto de educación virtual son tres (Lara, 2000):

Método Sincrónico, es aquel en el cual tanto el emisor como el receptor se comunican en el mismo marco temporal. Estos recursos son importantes en la socialización y se llevan a cabo mediante videoconferencias, chat, netmeeting de internet, chat de voz, entre otros.

Método Asincrónico, no es necesario coincidir el emisor y el receptor, es comunicación en forma diferida. Para esto son necesarios un lugar físico y lógico (como un servidor) en donde se guardará y posteriormente se tendrá acceso a la información. Son los E mails, foros de discusión, etc.

Auto formación, el trabajo de autoaprendizaje por parte del estudiante es básico en esta modalidad de educación. El alumno aprende por sí mismo y busca apropiarse del conocimiento a base su propio esfuerzo y disciplina.

La educación virtual en el nivel medio superior no intenta remplazar ni compararse de ninguna manera a la educación presencial, la modalidad virtual apunta como una alternativa para el mercado de población que debido a otras actividades requiere adaptar los estudios a sus necesidades de tiempo y de espacio, busca contribuir al logro de la cobertura de educación en aquellas áreas geográficas que no llega tan fácil la educación presencial, y precisamente de aquí podemos desprender una serie de ventajas y desventajas de esta modalidad de educación en media superior, porque no por el simple hecho de llegar implica que todos los interesados cuentan con los requerimientos de diversos tipos para acceder a la educación virtual.

Ventajas de Educación Virtual para la Institución Educativa del Nivel Medio Superior.

Son muchas las ventajas que ofrece el contar con educación virtual en las instituciones educativas, máxime si se cuenta ya con la infraestructura básica para hacerlo. A continuación, mencionamos algunas de esas ventajas:

- Permite ampliar su oferta educativa para aquellas personas que no pueden ingresar a la educación presencial.
- Permite superar las clases presenciales.
- Aumenta la efectividad de los presupuestos destinados.
- Mejora de la eficiencia en la Institución educativa debido al avance tecnológico, que permite disminuir costos fijos y algunas economías de escala.
- Mejora el desempeño docente al invertir tiempo en diseño curricular e investigación.
- Ampliación de cobertura y mejora del acceso a la educación, al eliminar barreras de lugar y tiempo.
- Desarrolla la creatividad tanto del docente como del estudiante, debido a la búsqueda de información.

Ventajas de Educación Virtual en el Nivel Medio Superior para el estudiante:

- Puede adaptar el estudio a su horario personal.
- Puede planear sus participaciones de forma meditada gracias a off-line.
- El alumno tiene un papel activo en la recepción y búsqueda de información.
- Todos los alumnos pueden tener acceso a la enseñanza, incluyendo aquellos que no pueden asistir a la presencial.
- Mediante el Feed –back el profesor conoce si el alumno responde al método y alcanza los objetivos.

- Se beneficia de los distintos métodos de enseñanza tradicionales sin las limitantes de los mismos.
- Existe mejora de la calidad de aprendizaje.
- Optimización del aprendizaje significativo.
- Ahorro de tiempo y dinero.
- Participa el estudiante en el aprendizaje colaborativo.
- El estudiante es protagonista de su propio proceso formativo.
- El estudiante recibe una instrucción más personalizada.

Como ya mencionamos anteriormente la educación virtual también tiene sus desventajas y es importante señalarlas ahora:

- Acceso desigual en la población.
- Limitaciones técnicas: desconexiones, imprecisiones.
- Fallas técnicas que pueden interrumpir las clases.
- La comunicación de red y la vía excedente puede desviar la atención de los alumnos.
- Alto costo de los equipos y producción del material.
- Falta de estandarización de las computadoras y multimedia.
- Falta de programas en calidad y cantidad que estén en castellano, ya que existen, pero en lengua inglesa.
- Puede ser lenta y por lo tanto desmotivadora.
- Los materiales pueden no estar bien diseñados y confeccionados.
- Puede presentarse que el estudiante se aíse y no planifique correctamente sus actividades y horarios.
- Se utilizan canales unidireccionales con el alumno.
- No hay contacto persona a persona entre alumnos-alumnos, y alumnos-docente.
- Se requiere esfuerzo y disciplina por parte del estudiante.
- No todo se puede aprender por internet.

- Bajo porcentaje de profesores está capacitado para colaborar en educación a distancia.

Las ventajas de la educación virtual para las universidades son un estímulo importante para que éstas decidan innovar en la educación mediante la inserción en dicha modalidad educativa, sin embargo, no basta con hacer únicamente, sino que la responsabilidad actualmente debido a la competencia entre las escuelas, las demandas de cobertura y las exigencias de la educación media superior en México exigen que el servicio sea de calidad. Y es necesario también señalar que la calidad educativa no depende de la modalidad en que se imparta, pues esta puede ser tan buena o mala como la presencial. La calidad en la educación virtual depende principalmente de sus procesos educativos y éstos a la vez de las personas que participan en ellos, como estudiantes, profesores, tutores, técnicos, directivos, etc.

Considerando entonces que la calidad no depende de la modalidad educativa de que se trate, podemos señalar como criterios fundamentales para el logro de la calidad en la educación virtual, los que señala Guadalupe Moreno Bayardo, 2005.

- Responder a necesidades reales de formación, basándose en diagnósticos confiables y demandas concretas.
- El origen significativo y consensuado de los proyectos, de todos los responsables e involucrados y hasta de los mismos destinatarios.
- Programas y contenidos pertinentes.
- Excelente calidad del personal académico, administrativo y directivo que apoye los programas.
- Calidad de los medios y materiales de estudio.
- Contar con los acervos bibliográficos de calidad en sus diferentes formatos impresos y electrónicos.
- Vigilar que los programas cumplan a las expectativas por las que fueron desarrollados.
- El apoyo político, académico y administrativo con que cuente.

- El impacto social.
- La pertinencia en la aplicación de la modalidad.
- El liderazgo que lo impulsa y orienta.

REQUISITOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EDUCACIÓN VIRTUAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR.

Los requerimientos para la implementación de la educación virtual en el nivel medio superior son de distinta índole, desde contar con los resultados de un estudio mercadológico, tramitología interna (Instancias de la UVAQ), como en Secretaría de Educación en el estado, la gestión de la Incorporación, así como contar con toda la infraestructura física y humana que se requiere.

Para tener conocimiento de los requisitos del mercado que se pretende atender, primeramente, debe llevarse a cabo un estudio mercadológico que proporcione un análisis del entorno y un estudio de la competencia, ya que son información clave para el éxito de la Institución educativa en una nueva modalidad. Y en base a los resultados de este estudio tomar la decisión de abrir la nueva modalidad.

La gestión interna, consiste en proporcionar a las áreas correspondientes la información que se requiere para que cada una haga lo correspondiente y pueda apoyar a la apertura de la Preparatoria Virtual:

1. Presentación de los resultados del estudio mercadológico a las autoridades de la UVAQ para toma de decisiones.
2. Entrega de resultados del estudio de mercado y necesidades materiales para el proyecto al área de Finanzas de la UVAQ y se puedan realizar los cálculos financieros que arrojen el costo de la inscripción, colegiaturas, número de alumnos necesarios por grupo, costo por hora de tutores en línea y sueldos del personal autorizado y tiempo de recuperación de la inversión.

3. Capacitación de los docentes con experiencia en Educación Media Superior para ser tutores en línea, con el Diplomado de Tutores en Línea que oferta la UVAQ, al mismo tiempo que se diseñan las guías de autoaprendizaje y las aulas virtuales en plataforma.

En cuanto a la incorporación de la Preparatoria Virtual a la Secretaría de Educación en el Estado (SEE), implica apegarse a la normatividad de la Secretaría de Educación Pública SEP. En el caso de la incorporación de las escuelas del nivel medio superior y los requisitos para ésta se consideran en el acuerdo 450 de la Segunda Sección de la Secretaría de Educación Pública (DOF, 2008) (ver anexo 1).

Del acuerdo 450 cabe señalar los artículos que resumen lo que se refiere a los requisitos para la incorporación del Bachillerato Virtual:

El Artículo 7º. Menciona que, para obtener el reconocimiento, son requisitos:

1. Contar con el personal docente adecuado para impartir el nivel. En el caso del bachillerato virtual; los docentes deben tener preparación como tutores en línea.
2. Contar con las instalaciones que satisfagan las condiciones de higiene, de seguridad y pedagógicas.
3. Así como los Planes y programas de estudio que reúnan los requisitos establecidos en este Acuerdo, y que se hayan determinado o considerado procedentes por la autoridad educativa federal.

El Artículo 18, se refiere específicamente a la educación virtual y habla de la información que el solicitante debe presentar ante las instancias oficiales para la obtención del reconocimiento:

1. El equipo, los materiales y las tecnologías de la información y la comunicación al servicio de cada uno de los docentes cuya finalidad sea inherente a sus funciones, así como su ubicación.

2. La población estudiantil máxima que podrá ser atendida en función de la capacidad tecnológica con que cuente.
3. La población estudiantil máxima que será atendida por cada asignatura y docente.
4. Las instalaciones para: la atención de alumnos con fines de orientación y asistencia; consulta bibliográfica cuando no se tenga el servicio para acceder a bases remotas, y para aplicación de evaluaciones cuando no se acredite lo previsto en el artículo 34, fracción II, inciso i, segundo párrafo de este Acuerdo.
5. Las demás instalaciones y equipamiento necesarios en función del servicio educativo que el particular pretende brindar en la modalidad no escolarizada.

El equipamiento, los laboratorios, talleres y en general el plantel, deberán guardar una estricta relación entre la matrícula y la capacidad física y tecnológica instalada, de tal manera que se propicie el adecuado desarrollo del proceso educativo y se cumpla con lo prescrito en este Acuerdo. Sección Tercera.

En el acuerdo 445 (DOF, 2008), en el artículo tercero, habla de las 7 modalidades de educación media superior, que oferta el Sistema Nacional de Bachillerato y que se resumen en la siguiente matriz:

Tabla 6: Características de las Modalidades de Educación Media Superior

Opciones	Modalidad	Estudiante (% mínimo de actividades)	Trayectoria curricular	Mediación docente	Mediación digital	Espacio del plantel	Espacio del docente	Espacio del alumno	Tiempo	Instancia que evalúa	Requisitos para la certificación	Instancia que certifica
Presencial	Escolarizada	80%	Preestablecida	Obligatoria	Prescindible	En Domicilio determinado	Fijo	Fijo	Calendario y horario fijos	Institución educativa	Cumplimiento del plan de estudios	Instituciones educativas públicas y privadas
Intensiva	Escolarizada	85%	Preestablecida	Obligatoria	Prescindible	En Domicilio determinado	Fijo	Fijo	Calendario y horario fijos e intensivos	Institución educativa	Cumplimiento del plan de estudios	Instituciones educativas públicas y privadas
Virtual	No Escolarizada	20%	Preestablecida	Obligatoria	Imprescindible	En Domicilio determinado	Diverso	Diverso	Calendario fijo y horario flexible	Institución educativa	Cumplimiento del plan de estudios	Instituciones educativas públicas y privadas
Auto-planeada	Mixta	30%	Preestablecida O Libre (en asignaturas no señaladas)	Obligatoria Y en función de las necesidades del estudiante	Prescindible	En Domicilio determinado	Fijo	Diverso	Calendario y horario flexibles	Institución educativa	Cumplimiento del plan de estudios	Instituciones educativas públicas y privadas
Mixta	Mixta	60%	Preestablecida	Obligatoria	Prescindible	En Domicilio determinado	Fijo	Diverso	Calendario fijo y horario fijo o flexible	Institución educativa	Cumplimiento del plan de estudios	Instituciones educativas públicas y privadas
Certificación por evaluaciones parciales	No escolarizada	Estudio independiente	Libre	En función de las necesidades	Prescindible	Opcional	Diverso	Libre	Calendario y horario flexibles	Autoridad educativa	Cumplimiento del plan de estudios	Autoridad educativa
Certificación por examen	No aplica	Conocimientos adquiridos	No aplica	Opcional	Prescindible	Opcional	Diverso	Libre	Libre	SEP	Conforme al acuerdo 288	Autoridad educativa

Fuente: Tomado del Acuerdo 445, del Diario Oficial de la Federación 2008.

Y en el Artículo cuarto, de la conceptualización objeto del mismo Acuerdo 445, se desprenden las definiciones para las siete opciones mencionadas en la matriz a que se refiere el artículo anterior y que serán las reconocidas por el Sistema Nacional de Bachillerato (SNB), aunque aquí únicamente abordaremos la modalidad que nos compete.

Educación Virtual:

En esta opción no existen necesariamente coincidencias espaciales y/o temporales entre quienes participan en un programa académico y la institución que lo ofrece. Esta circunstancia implica estrategias educativas y tecnológicas específicas para efectos de comunicación educativa, acceso al conocimiento, procesos de aprendizaje, evaluación y gestiones institucionales. Esta educación se ubica dentro de la modalidad no escolarizada.

Los estudiantes de la Modalidad Virtual:

1. Aprenden en grupo. Por lo menos 20% de sus actividades de aprendizaje las desarrollan bajo la supervisión del docente;
2. Siguen una trayectoria curricular preestablecida;
3. Cuentan con mediación docente obligatoria. En función de las tecnologías de la información y la comunicación con que cuente el plantel, los docentes pueden desempeñar sus labores desde diversos espacios;
4. Tienen acceso a los materiales y herramientas necesarias y en general a las tecnologías de la información y la comunicación con las que el plantel brinda el servicio educativo, ya que en esta opción la mediación digital es imprescindible;
5. Pueden, en función de lo descrito en los puntos anteriores, acceder al servicio educativo desde diversos espacios;
6. Deben ajustarse a un calendario fijo con un horario flexible;

7. Están sujetos a las evaluaciones que para acreditar los programas de estudio aplique la institución educativa;
8. Deben cumplir y acreditar el plan y programas de estudio para ser objeto de certificación, y
9. Obtienen de la institución educativa el documento de certificación correspondiente.

Una vez que ya conocemos toda la información que la SEE nos pide conocer para llevar a cabo el Registro de Validez Oficial de Educación (RVOE), para impartir Bachillerato General en cualquier modalidad, se debe integrar un expediente que contenga los documentos e información que se especifica en Información y documentos requeridos por la Dirección General de Bachillerato (DGB, 2018).

Continuando con los requerimientos para abrir una escuela del nivel medio superior en modalidad virtual, podemos mencionar que el contar con la autorización de las autoridades educativas y autorización del área financiera de la Institución es el 40% de los requerimientos para la implementación de dicha oferta educativa, y el otro 60% es el que requiere más trabajo y recursos tanto humanos como económicos. Para definir cuáles son estos requerimientos hay que realizar el relevamiento de las necesidades:

Durante esta etapa, es necesario investigar la experiencia que tiene la institución en educación virtual. Además de responder las preguntas: quién será el responsable de administrar la plataforma una vez que esté instalada, quién coordinará los esfuerzos de los tutores, quién será el responsable de los trámites de validación de estudios, qué nivel educativo y modalidad virtual se impartirá, visualizar la cantidad de alumnos que se pretende captar y atender durante el primer ciclo escolar, es necesario también adaptar recursos didácticos existentes o se crearán nuevos contenidos, los docentes o instructores requerirán capacitación inicial y asesoramiento en el diseño instruccional de sus cursos virtuales. (Cañete, 2003)

Acto seguido se procede al diseño e implementación de la plataforma de educación virtual, mediante las siguientes etapas:

1. Diseño del portal educativo
2. Aulas virtuales
3. Elementos de comunicación institucional
4. Tecnología E-Learning
5. Capacitación docente en procesos E-Learning

Revisaremos a continuación en qué consiste cada una de estas etapas para mayor claridad al respecto:

Diseño del Portal Educativo: Para esta etapa, si ya se cuenta con alguna plataforma, hay que revisar si es la adecuada para la oferta educativa que se quiere, de lo contrario, contactar a algún proveedor de plataformas de e-learning, para que brinde asesoramiento sobre las diversas alternativas de plataformas para esta modalidad educativa que pueden ser las más adecuadas a sus necesidades: si es conveniente una aplicación open source o propietaria, opciones de compra y alquiler, licenciamiento, instalación in-house o en la nube, etc. Ya que se ha contratado el servicio, se procede a la instalación propiamente dicha y la personalización de la plataforma de e-learning según la imagen institucional de la organización:

1. Home Page o página de inicio, contiene Misión, Visión, Objetivos, servicios que presta, recursos que ofrece, sistemas de evaluación y oferta académica.
2. Enlaces: a diferentes aulas virtuales, repositorios, marcadores sociales y software educativo.
3. Enlace para información y comunicación.
4. Cronograma y calendario de recursos y eventos.
5. Enlace para contactos y mensajería.

Aulas Virtuales: Es el entorno de hardware y software que se instalan en el servidor de la institución y permite gestionar el desarrollo de actividades académicas y formativas de los cursos virtuales, también llamados sistemas de gestión de aprendizaje. Son aplicaciones sincrónicas y asincrónicas para la distribución de cursos a través de internet.

Hay dos tipos de plataformas; comerciales, de software de uso libre y de desarrollo propio. Actualmente la que más utilizan las instituciones educativas, incluyendo la UVAQ, es Moodle (de uso libre) y ha sido instalada actualmente en más de 24 500 instituciones en 75 idiomas.

Una plataforma debe ofrecer dos tipos de herramientas; asincrónicas (en tiempo diferido) y sincrónicas (en tiempo real).

Tabla 7: Herramientas Asincrónicas y Sincrónicas.

HERRAMIENTAS ASINCRÓNICAS	HERRAMIENTAS SINCRÓNICAS
E- mail	Chat
Listas de correo	Pizarras compartidas
Foros de discusión	Aplicaciones Compartidas: Software
Cartelera/tablón de anuncios	Microsoft y NetMeeting
Tareas	Video Conferencias
Encuestas y cuestionarios	

Fuente: Elaboración propia con información de Revista Dialnet. (Páez Barón, 2015)

Elementos de comunicación Institucional: Son el equipo de profesionales como técnicos, docentes y tutores que son los que manejan las herramientas de comunicación tanto sincrónicas como asincrónicas.

Tecnología E- Learning: El proyecto virtual requiere de infraestructura tecnológica apropiada para un buen desempeño. Y los elementos para dicho buen desempeño se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 8: Tabla de Elementos para un buen desempeño del Proyecto Virtual.

CONCEPTO	SIGNIFICADO
Registro del dominio Web	Un dominio de Internet es un nombre de un servidor de Internet que facilita recordar de forma más sencilla la dirección IP de un servidor de Internet, por ejemplo internetworks.com.mx
Servicio de hosting, Alojamiento web (en inglés <i>web hosting</i>)	Es el servicio que provee a los usuarios de Internet un sistema para poder almacenar información, imágenes, vídeo, correo electrónico, archivos, etc.
Servidores compartidos o dedicados	Un servidor compartido es aquel que te permite hospedar tu web usando los recursos de un servidor, pero compartiendo los recursos físicos de hardware con otras webs, esto es beneficioso y recomendable para foros que están empezando
Banda de transferencia	Se relaciona con el grado de conectividad, este último puede generar problemas ya que en una universidad el volumen de usuarios conectados a la vez es amplio y se utiliza para leer datos como para ingresarlos. Por lo que la banda de transferencia debe ser ágil y por lo tanto también es de lo más costoso.
Sistema de pago electrónico	Todo programa E- Learning genera una carga operativa, administrativa y financiera y la virtualización de estos procesos facilitan la vida académica de la institución en red. Un sistema de pago electrónico realiza la transferencia del dinero entre comprador y vendedor en una compra-venta electrónica.

Fuente:laboración propia con información de Scielo "Artículos de investigación" (Marciniak, 2017)

La buena organización y disposición de los siguientes recursos, conforman la plataforma tecnológica ideal para la oferta de la educación virtual:

1. Capacitación Docente. Es la etapa de formación de tutores y docentes en el uso de herramientas en línea, la web 2.0, entornos 3D, Mlearning y otros. Concentrándose en el uso pedagógico correcto de la tecnología, considerando que la clave para realizar estos procesos debe ser con el uso de la misma e-learning. Esta parte integra la gestión de sus cursos virtuales. Los profesores deberán aprender a utilizar todos los recursos, actividades y herramientas de colaboración y comunicación que ofrece en entorno virtual de aprendizaje para gestionar su aula virtual de forma autónoma e independiente. En esta etapa, es

importante también la capacitación a los administradores que realizarán el alta de usuarios, la matriculación y des matriculación de alumnos, apertura y cierre de cursos, gestión de plugins y funcionalidades, configuración y control del backup, etc.

2. Operatividad del Portal Educativo que consta de tres partes:
 - a) Administración. Le corresponde al encargado de la administración del portal educativo la instalación, configuración, mantenimiento y seguridad, el perfil del administrador debe ser el de un técnico con conocimientos informáticos y manejo de plataformas. El nombre que recibe el puesto es soporte técnico y mantenimiento de la plataforma de e-learning, encargándose además de lo anterior también de actualizaciones de la aplicación, informes de performance y visitas, apoyo a los docentes y alumnos.
 - b) Tutorías. Los tutores son los encargados de realizar los cursos en línea, monitorear los procesos de aprendizaje, brindar ayuda como facilitadores y moderadores en foros y chats programados en el aula virtual. El perfil de los tutores debe ser de pedagogo con conocimientos de informática y de e-learning.
 - c) Matriculación. En un inicio se hace la matriculación con ayuda de docentes y el administrador que van guiando a los alumnos en su inscripción a los cursos.
3. Diseño instruccional de los cursos virtuales. Durante esta fase se realizará el montaje de los cursos virtuales y se diseñarán las actividades y recursos didácticos (nuevos o existentes) para lograr los objetivos pedagógicos propuestos. Durante esta etapa se realiza el relevamiento de los contenidos y un proceso de adaptación de esos contenidos al entorno virtual de aprendizaje.

Una vez que contamos con todo lo anterior podemos decir que ya tenemos todos los requerimientos para dar inicio a las clases de una institución de nivel medio superior en modalidad virtual.

ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES EDUCATIVAS EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Existen una multitud de campos en los que el término organización se emplea. Podemos mencionar algunos que muestran la diversidad de la aplicación en lo político, económico, escolar, militar, etc.; OTAN (Organización del Tratado del Atlántico Norte), ONU (Organización de las Naciones Unidas), ONG (Organización No Gubernamental), OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico) y como ONCE (Organización Nacional de Ciegos Españoles), OMS (Organización Mundial de la Salud), OIT (Organización Internacional del Trabajo), OMEP (Organización Mundial para la Educación Preescolar). Todas estas con un objetivo común; promover la colaboración y la negociación entre los individuos de un grupo para mejorar la efectividad y la eficiencia del trabajo, así como también la comunicación, encausados hacia el logro de sus objetivos.

Entonces, hablando formalmente de organización decimos que, en administración, es una de las cuatro etapas que integran la actividad Directiva o de Gestión de una empresa o institución; planificación, organización, ejecución y control. Organización en este caso, es el proceso o función de organizar, crear la estructura organizativa para lograr que se cumpla en forma eficiente y eficaz alguna acción que conlleva al logro de los objetivos planteados.

Por otro lado, la organización también se considera como entidad, es sinónimo de empresa y se define como un conjunto de personas que se interrelacionan y cuentan con los medios idóneos necesarios para alcanzar una meta que puede ser para lucrar o no. La existencia de objetivos comunes es lo que mantiene la unidad en el grupo y define la razón de ser de la organización.

Y la tercera acepción que podemos hacer de organización, es la que la concibe como disciplina de conocimiento, es decir la organización constituye aquella disciplina centrada en el estudio de las organizaciones humanas, su naturaleza, la estructura y su funcionamiento. Que intenta precisar los principios, rutinas, reglas y métodos por los que se desarrollan.

Organización es la acción y efecto de organizar, es decir, de preparar, ordenar, disponer alguna cosa de modo conveniente. Por tanto, también el término incluye un matiz de armonización, de ajuste, de equilibrio en la unión de las partes de un todo.

Talcott Parsons (Parsons, 1966) en su concepto de organización dice que “las organizaciones son unidades sociales (o grupos humanos) debidamente construidos y reconstruidos para buscar fines específicos”.

Una definición que complementa la anterior es de John M. Gaus y dice que la “organización es el arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos pre-establecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y de responsabilidades” (Selznick, 1987).

Dentro de la diversidad de organizaciones que existen, la escuela cuenta con elementos que se interrelacionan en forma equilibrada y que la caracterizan como tal, no obstante que existen muchas definiciones de Organización educativa, también encontramos que confluyen en elementos comunes que la definen y personas que la componen:

- Interrelaciones entre las personas, mediante un sistema de comunicación organizado.
- Objetivos: son las metas que una organización pretende alcanzar y son clave para la construcción de una organización. Son los propósitos institucionales, pueden ser explícitos o no y deben estar en constante revisión, no deben ser rígidos. Los recursos con que cuenta el centro para lograr sus objetivos son:

Humanos (profesorado, estudiantes, familias, especialistas, etc.), materiales (edificio, mobiliario, material didáctico), funcionales (tiempo, formación, dinero).

- Estructura: es el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de objetivos, por lo que se debe lograr una adecuada relación entre las partes. Son los elementos que conforman el centro articulados entre sí, es decir, las unidades a las que se asignan unos roles y unas funciones. Entre estas unidades existen unas relaciones que deben estar regladas (jerarquía, sistemas de comunicación y toma de decisiones).
- Cierta grado de estabilidad a lo largo del tiempo.
- Tecnología: no se refiere sólo a la maquinaria empleada. La constituyen el conjunto de acciones y maneras de actuar propias de la institución, orientadas intencionalmente, ejecutadas mediante unos determinados métodos o instrumentos.
- Cultura: conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidos por los miembros de la organización. Estos determinan una identidad propia y tienen gran influencia sobre los procesos organizativos y de gestión.
- Entorno: conjunto de variables externas que inciden en la organización, ubicación del centro, nivel sociocultural, leyes que regulan la vida de las escuelas, grupos sociales entre otros.

Cabe señalar que como en toda organización, estos elementos no actúan de forma independiente, sino que todos interactúan entre sí.

Y en cuanto a conceptos de Organización Escolar (OE) se refiere, desde principios del siglo XX, Pedro de Alcántara la define como la buena disposición de los elementos necesarios para educar o instruir a los niños.

García Hoz dice que la O.E. es la ordenación de los distintos elementos de la escuela hecha con el fin de que todos concurren adecuadamente a la educación de los escolares.

Para Oliveira, “el término organización escolar se refiere a las condiciones objetivas bajo las cuales la enseñanza está estructurada. De las competencias administrativas de cada órgano del poder público al currículo que se practica en el aula, pasando por las metodologías de enseñanza y los procesos de evaluación adoptados, todo sería materia de la organización escolar. Ya al término de la organización del trabajo escolar se refiere a la división del trabajo en la escuela, la forma en la que el trabajo del profesor y de los demás trabajadores es organizado en la institución escolar, apuntando a alcanzar los objetivos de la escuela o del sistema. Se refiere a la forma en que las actividades están discriminadas, cómo los tiempos están divididos, la distribución de las tareas y competencias, las relaciones de jerarquía que reflejan relaciones de poder, entre otras características inherentes a la forma en que el trabajo es organizado”. (Feldfeber, 2008)

La OE se complementa con otras disciplinas como:

- La Política Educativa, ya que de aquí surge el modelo y el sistema educativo del país.
- Didáctica: se centra básicamente en el currículum.

No obstante, el proceso que se desarrolla otorga a la O.E. una autonomía epistemológica respecto a los demás.

Por lo tanto el objeto de estudio de la Organización Escolar como disciplina científica en la síntesis que presenta Batanaz Palomares (1998:59) citado por Carda (Carda, 2007) es:

1. El objeto propio de la OE es el estudio de la interrelación de los elementos que actúan en una realidad escolar con la intención de conseguir la mejor realización de un proyecto educativo.
2. La OE es una ciencia que se proyecta en una tecnología y una práctica cuyos fundamentos tienen su origen en la Ciencia de la Organización y en las Ciencias de la Educación.
3. El ámbito específico propio de OE son las instituciones educativas.

La OE en la historia ha pasado por distintos períodos hasta llegar a su estado científico, su desarrollo y concepción como disciplina a la fecha es cuestionada, sin embargo, ha pasado por varias etapas importantes que a continuación se mencionan:

1. La etapa pre científica, considerada intuitiva, espontánea o natural. Porque en ella los elementos y órganos escolares se estructuran de acuerdo al sentido común, a las necesidades y posibilidades de la época. Finales del S. XIX y principios del S. XX.
2. Etapa de transición, arrancan los primeros intentos de fundamentación científica con la escuela nueva por la repercusión que tiene esta en la enseñanza y en aspectos organizativos de los centros escolares. Sin embargo, aún no se perfila a la escuela como organización.
3. Etapa científica, en los años 50s que se caracteriza por la aplicación de los principios de organización de las empresas y de sus fundamentos psicológicos, biológicos y pedagógicos. Con esto surgen 3 nuevas ramas del saber potenciando el carácter humano de las organizaciones; sociología, sociometría y relaciones humanas. Aparecen las primeras publicaciones que plantean el marco conceptual en el que se sitúa la Organización Escolar.

Lorenzo Delgado en 1995 realizó un estudio de la evolución de la Organización Escolar (Carda, 2007), utilizando metáforas para explicar la estructura de la escuela: Escuela como organismo, como fábrica y como comunidad, sintetizando las principales

aportaciones desde su alumbramiento con Carderera 1854, que escribió el primer diccionario de pedagogía.

Hoy por hoy se resalta la importancia de la Organización Escolar como medio para solucionar muchos de los problemas que tiene la escuela. De considerarse una disciplina de segundo orden ha pasado a convertirse en un instrumento dinamizador de la actividad educativa.

Por lo anterior es importante destacar los principales factores que justifican el creciente desarrollo que tiene en la actualidad la OE:

- La complejidad de las instituciones educativas con el aumento del número de centros, tamaño, funciones, complejidad de las relaciones.
- El desarrollo de la Ciencia de la Organización y su incidencia en la realidad escolar.
- El aumento del sistema escolar con una creciente intervención del estado en los procesos educativos y la institucionalización de la educación.
- El desarrollo de la psicología y la sociología que han aportado nuevas orientaciones al estudio del comportamiento de los grupos y de las personas dentro de las organizaciones.
- La investigación ha suministrado un tratamiento más científico a la educación y ha proporcionado nuevos instrumentos de actuación a las organizaciones.
- Los cambios legislativos han impulsado nuevos estudios e investigaciones.

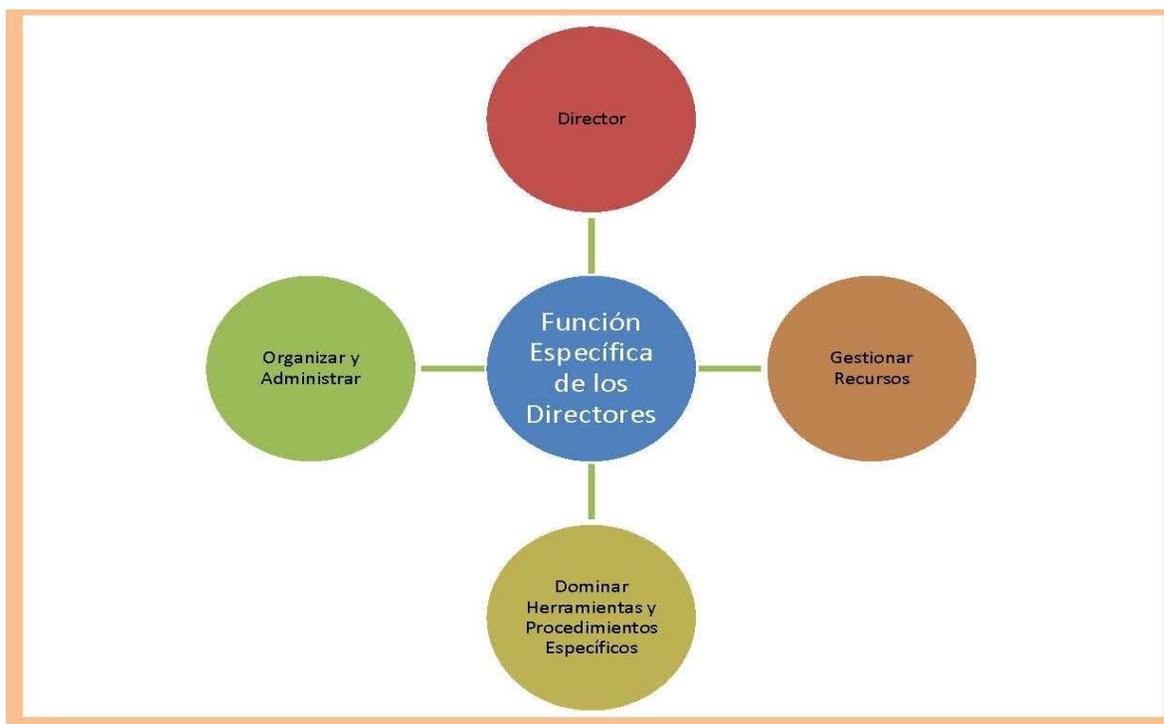
LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

La administración escolar en educación media superior en México considera tres sistemas; el bachillerato general, cuyo propósito principal es preparar a los alumnos para ingresar a instituciones de educación superior, el profesional técnico, que proporciona una formación para el trabajo, y el bivalente o bachillerato tecnológico,

que es una combinación de ambas. Los bachilleratos general y tecnológico se imparten bajo las modalidades de enseñanza escolarizada, no escolarizada y mixta. En los últimos años las dos últimas han tenido auge en la sociedad como a distancia, virtuales o abiertas.

La función específica de los directores de nivel medio superior en cada una de los subsistemas y modalidades es muy importante para la institución educativa que administran, y se puede resumir en la figura 2:

Figura 2: Función Específica de los Directores



Fuente: Tomado de Synthesis. La gestión escolar en las instituciones educativas. (Carrillo, 2012).

El director es responsable de la vida escolar, es quien enmarca o gesta cierta forma de hacer que funcione una institución, dentro de la cual debe de realizar distintos roles educativos: primeramente debe de ser un educador, propiciando las buenas relaciones entre la comunidad escolar, predicando con el ejemplo; también cumple el rol de informador y comunicador, para lo cual es necesario que sepa trabajar de forma

cooperativa, respetando y delegando participación a todos los miembros de la comunidad escolar para el beneficio de la escuela; asimismo es gestor de recursos materiales y humanos que brindan la posibilidad de crecimiento en la escuela.

La administración de una institución de nivel medio superior al igual que cualquier organización, requieren de un buen administrador, debe de contar como mínimo con tres habilidades:

- Habilidad técnica, que es la capacidad para utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para cumplir tareas específicas de acuerdo con su institución, experiencia y educación.
- Habilidad para las relaciones humanas, que es la capacidad de discernimiento para trabajar con personas, comunicarse, comprender sus actitudes y motivaciones para aplicar un liderazgo eficaz que fortalezca el desarrollo de la institución en donde labore.
- Habilidad conceptual, para comprender la complejidad total de la organización y la adaptación del comportamiento de las personas dentro de ella.

Ya que, al conjuntar estas tres habilidades en su administrador o director, la institución tendrá gran posibilidad de desarrollo; el clima organizacional será positivo, logrando un desempeño educativo alto que impactará en la calidad de la educación que ahí se imparta.

Por otro lado, como ya se mencionó anteriormente, la administración de una institución educativa de cualquier nivel (kínder, primaria, secundaria, preparatoria o licenciatura) no dista nada de requerir una administración como cualquier empresa u organización, por lo tanto, es necesario que exista un buen administrador, que sea competente y que posea las habilidades mínimas para desempeñarse en el puesto de manera exitosa. Así pues, en la cuestión operativa podemos observar en la figura 3, las habilidades del Administrador:

Figura 3: Habilidades del Administrador de Educación Media Superior



Fuente: Tomado de Synthesis. La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas. (Carrillo, 2012).

De esta manera el logro será completo al contar con un trabajo eficiente y eficaz que tendrá como recompensa los recursos necesarios de todo tipo para la subsistencia y éxito de la institución.

PLANEACIÓN INTEGRAL DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

En las instituciones educativas se ubican dos grandes grupos de actividades:

1. La actividad educativa que son la esencia y la razón de ser de dichas instituciones.
2. La actividad administrativa, de apoyo y servicio a la primera para facilitarle el alcance de sus objetivos con la mayor calidad posible.

No obstante, cuando entra en juego la palabra administración, ésta se hace presente en las dos actividades. En el primer caso la administración maneja:

- Planes y programas educativos
- Una estructura docente
- Un sistema de información y comunicación educativas
- Un sistema de control del proceso enseñanza- aprendizaje.

En el segundo caso y en apoyo al proceso educativo para las actividades administrativas debemos considerar:

- Planes y normas administrativas
- Una organización administrativa
- Un sistema de información y comunicación administrativos
- Un sistema de control administrativo
- Aplicación de las actividades funcionales como: Administración de personal, gestión financiera, contabilidad, logística y aprovisionamiento, servicios escolares, comercialización, etc.

La administración de la educación y de los centros educativos, integran disciplinas profesionales que abarcan un conjunto de elementos, teorías, enfoques, técnicas, principios y procedimientos inherentes al funcionamiento de las entidades, a fin de lograr su óptimo rendimiento.

Es importante revisar varias premisas en torno a las consideraciones sobre la educación y la administración para comprender la escuela como empresa con enfoque humanista, pero que finalmente para conservar su esencia requiere del enfoque de varias teorías del conocimiento que se rescatan de Rojas. E. (2012a):

1. Como la educación se considera una actividad institucional puede entonces, ser administrada en base a la teoría administrativa. Es decir, se lleva a cabo

mediante las funciones administrativas o gerenciales; planificar, organizar, dirigir y controlar, ya que la administración de la educación se puede considerar una derivación de la administración general.

2. La educación, en razón de su amplitud y complejidad, se concibe como un sistema, por tanto, es viable analizarla y administrarla con el aporte metodológico de la teoría de sistemas.
3. La educación debe organizarse como entidad productiva y debe tender al logro de óptimos resultados en la combinación de los factores de la producción. De esta forma la educación podrá ser una empresa social rentable. (TAWFIK, 1984) citado en (Rojas, 2012).
4. La educación es uno de los sistemas que debería aplicar a gran escala el enfoque científico – sistémico para hacerla más efectiva, más humana y más social. (LIZARRAGA, 1978: CAPELLA, 1993) citado en (Rojas, 2012).

Una vez comprendido que la escuela requiere ser administrada con todo el rigor metodológico de la administración, es importante señalar lo imprescindible que es en toda institución, sobre todo las educativas, para lograr un desarrollo armónico y trascendente realizar la planificación de sus actividades.

Tal como lo menciona la SEP, El sistema educativo mexicano, como parte de un sistema social con diferencias y contradicciones, requiere una planeación congruente con las necesidades de una sociedad plural y en constante cambio, que exige día a día una educación de mayor calidad.

Se requiere, en consecuencia, del conocimiento sistemático de lo realizado para valorar los servicios que presta una institución educativa y, de este modo, poder realizar un replanteamiento de sus actividades, así como de una prospectiva que rebase los aspectos inmediatos y pueda orientar las actividades hacia el futuro.

En este sentido, y en virtud de que el proceso formativo permite realizar cambios significativos en las personas y en las instituciones, es conveniente mencionar que la

planeación institucional con un enfoque estratégico proporcionará las bases requeridas para regular y optimizar el funcionamiento y desarrollo de las instituciones.

Este ejercicio invita a imaginar y actuar en un sentido más constructivo sobre la problemática educativa de nuestro país, en especial en lo referente a la Educación Media Superior y, en lo específico, a las instituciones que imparten el Bachillerato General, por ello, la Dirección General del Bachillerato considera importante activar el proceso de planeación para que los planteles de los subsistemas coordinados elaboren sus prospectivas y la concreten en proyectos y programas derivados de su ejercicio de Planeación Estratégica”.

Cabe señalar que la planeación en la educación en México no es nueva, data desde 1917 con la creación de la Secretaría de Educación Pública y ha venido experimentando cambios históricamente hasta concretar la necesidad de implementar la planeación estratégica.

Considerada dicha planeación “...como el esfuerzo sistemático de una institución y/o dependencia educativa para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias rectoras, que guíen su actuación y respondan a las demandas y necesidades de sus usuarios. Es una actividad metódica y concertada entre los integrantes de una institución, cuyo fin es diseñar un futuro y establecer los medios para hacerlo realidad con el propósito de incrementar la eficacia, eficiencia y efectividad de la institución para beneficio de sus usuarios y de la sociedad.” (Rojas, 2012).

Para comprender un poco más el concepto de planeación estratégica en las instituciones educativas podemos interpretar el concepto de planear de James A. F. Stoner (Stonner J., 1996):

“Planificar implica que los Administradores o Directores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los

procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que (1) la escuela obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; (2) los miembros de la institución desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos y (3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactoria, se puedan tomar medidas correctivas”.

Además, la conducción de las instituciones educativas requiere, partiendo de su política general, estructurar de manera clave un plan estratégico, en el cual se requiere la participación de todos los niveles jerárquicos de la institución; directivos, maestros, alumnos y empleados, coordinados por el Director del plantel o de un director de planeación. La elaboración del plan sirve para determinar lo que se va a hacer, cuándo, cómo y quién lo realizará.

Cuando una institución se propone desarrollar su estrategia, la Dirección de la escuela debe pasar por el proceso de la administración estratégica, es decir un proceso de nueve pasos de los cuales los primeros siete son precisamente la planeación estratégica, considerando que cualquier estrategia puede fallar si la Dirección no la implementa debidamente o si no evalúa bien sus resultados.

Los nueve pasos de la administración estratégica son:

1. Declaración de misión y objetivos de la organización. Definir su misión, obliga a la gerencia a identificar el alcance de su servicio y a aclarar el objetivo actual de la organización.
2. Una vez logrado lo anterior la institución podrá dirigir la vista hacia el exterior de la compañía para darse cuenta de que su estrategia es acorde al entorno. Estudiar el entorno y contar con información acerca de la competencia. Se refiere a analizar cantidades importantes de información para detectar tendencias nacientes y crear diversos escenarios y así cumplir con las expectativas de los clientes (en las escuelas futuros estudiantes). Conocer a la

competencia, favorece para que la Dirección se adelante a los actos de los competidores.

3. Evaluación de las oportunidades y amenazas. Factores positivos y factores negativos del entorno que se pueden aprovechar.
4. Evaluar los recursos internos. Evaluar habilidades y capacidades de sus empleados, liquidez, servicios nuevos e innovadores, la percepción de los clientes en cuanto a imagen y calidad del servicio que se oferta, capacidad de desarrollo, marketing, contabilidad, recursos humanos, investigación, sistemas de información administrativa, etc. Las cosas que la institución hace bien representan sus fortalezas y lo que no hace bien son debilidades. De aquí se desprenden las ventajas competitivas.
5. Entender la cultura de la organización, así como las fortalezas y debilidades de dicha organización. Hay culturas fuertes y culturas débiles. Las culturas fuertes permiten impregnar con mayor facilidad a sus nuevos empleados y seguir produciendo servicios según la estrategia, a diferencia de las culturas débiles que no tan rápido se logra. Pero aún las culturas fuertes pueden fracasar ya que las organizaciones exitosas que tienen culturas fuertes se pueden quedar atrapadas en sus logros del pasado.

Hasta aquí con los pasos del uno al cinco, tenemos información sobre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA o SWOT).

6. La Institución vuelve a evaluar su misión y sus objetivos. Si la organización requiere cambios aquí se plantean y si de lo contrario no hay nada se empieza a diseñar la estrategia.
7. Establecer estrategias para todos los niveles de la organización. Que permitan capitalizar debidamente los recursos y las oportunidades que existen en el entorno. En muchas organizaciones son 4 estrategias básicas; la estrategia de crecimiento, la estrategia de estabilidad, de atrincheramiento, así como una combinación de estrategias. Muchas instituciones aplican las estrategias

competitivas, estrategia de liderazgo en costos, estrategia de diferenciación, estrategia de enfoque.

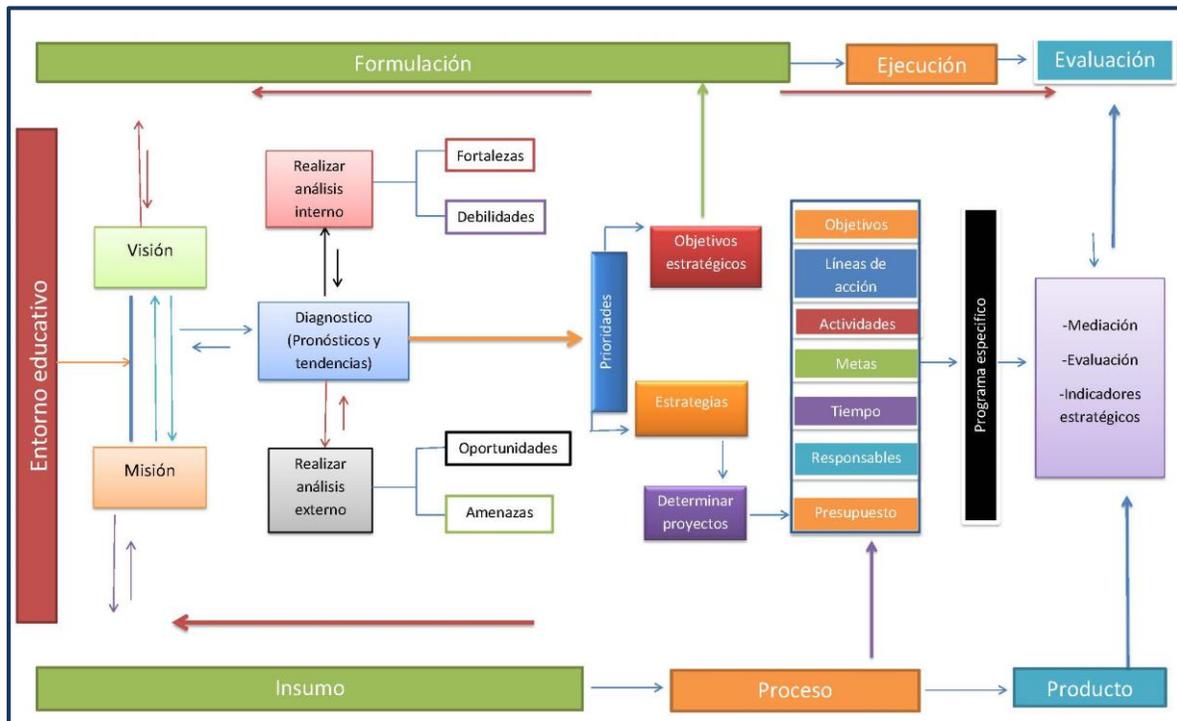
8. La implementación. El liderazgo de la alta dirección es un ingrediente importante para el éxito de la estrategia, así como la motivación de los integrantes del equipo de mandos medios y bajos, que son quienes ejecutarán los planes de la Dirección.
9. La evaluación de los resultados. ¿qué tan efectivas han sido las estrategias? ¿se requieren ajustes? ¿cuáles?

En el documento DGB/DCA/DPC-08-2009 de la SEP quedan muy claros los conceptos anteriores de planeación estratégica en las instituciones educativas:

“La Planeación Estratégica está íntimamente relacionada con la corriente de la Teoría de sistemas. Gerard Arguin citado por Álvarez García (Álvarez G., 2004) la define como un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, orientaciones, metas, objetivos, programas, así como determinar estrategias a utilizar para asegurar su implantación. En tal sentido, el proceso metodológico propuesto se ve como un patrón de decisiones, como un medio para establecer el propósito de una institución y definir su dominio competitivo, que da respuesta a las fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas. Es un sistema para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas, lo que permite que la estructura organizacional se ajuste a su función, definiendo la contribución de los distintos grupos de interés”.

Tal como se muestra a continuación en el esquema:

Figura 4: Planeación estratégica



Fuente: Modelo de planeación estratégica de la DGB. (DGB/DCA/DPC-08-2009 Planeación Institucional Metodológica, México: SEP/DGB, s.f.)

Otros autores plantean una estructura distinta pero finalmente integran los mismos elementos al Proyecto Educativo Institucional PEI o Plan de Estratégico Institucional (PEI).

Concluimos en base a lo anterior, que una planificación estratégica de las instituciones educativas, principalmente a nivel medio superior, en donde se requiere excelente administración por el índice elevado de deserción que existe debido a factores importantes ya mencionados con anterioridad, contribuye innegablemente a garantizar en gran medida el éxito de las mismas. En el caso de las escuelas oficiales concretamente se planea buscando alcanzar la calidad educativa. En el caso de las instituciones educativas privadas, una planeación estratégica busca el logro de dos grandes objetivos; la indudable calidad académica que brinde un alto nivel de competitividad tanto con escuelas oficiales como con las privadas, y garantizar la

permanencia y crecimiento de su oferta educativa mediante la captación de matrícula y de recursos económicos. Esto hace que la escuela privada requiera de un tratamiento administrativo igual al de cualquier organización que oferta servicios o productos, porque la cuestión económica es imprescindible para cubrir las necesidades de permanencia en el mercado. La idea de empresa educativa está presente en muchos tratados de organización educativa y su preocupación se centra en incrementar la eficiencia y eficacia de las instituciones educativas gracias a una buena gerencia, al control de calidad y por supuesto apoyados en una planeación estratégica bien elaborada, aplicada y evaluada.

Para tener un resumen gráfico de lo que significa e implica la planeación estrategia en la educación, se presentan a continuación dos esquemas resumen:

Figura 5: Planeación Estratégica en la Educación



Figura 6: Ventajas de la Planeación Estratégica



Fuente: Esquemas tomados de Venegas. (Venegas, 2004)

GESTIÓN EDUCATIVA

La gestión educativa es un proceso amplio, integral y participativo, cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas que se concreta en la construcción de los proyectos educativos institucionales. Abarca integralmente las acciones administrativas, financieras y pedagógicas, las formas de intervención en el proceso educativo, las relaciones entre todos los agentes educativos y las formas de interacción de la comunidad con la escuela. (Carrillo, 2012)

Así como también crear todo tipo de condiciones; físicas, sociales, culturales y económicas que faciliten y ayuden en las tareas propias de los investigadores, maestros y alumnos como son investigar, enseñar y aprender.

El principal objetivo de la gestión escolar es centrar, focalizar y potenciar la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los estudiantes. Su meta es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. Con esto la gestión escolar recupera la intencionalidad pedagógica y educativa, incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio y construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

El reto de la gestión escolar es tomar conciencia de que todo aquello que ocurre cotidianamente en la escuela, requiere ser articulado en una gestión integral de la educación, considerando como gestión integral aquella que integra todas las actividades que están implicadas en la marcha o gestión cotidiana de la escuela; como son las actividades de enseñanza aprendizaje, las administrativas, las que se realizan con la comunidad, las de organización para desarrollar ciertas funciones, las que se realizan con otras escuelas. Considerando también normas y prácticas de convivencia entre los distintos miembros de la comunidad escolar, articulando todos los proyectos de innovación que se desarrollan en la escuela en torno a los aprendizajes de los alumnos.

Para cumplir lo anterior es necesario que el directivo de una escuela lleve adelante la gestión de esa institución, tenga la capacidad de construir la intervención institucional considerando todas las dimensiones que le dan sentido como organización:

- Dimensión pedagógica-curricular
- Dimensión comunitaria
- Dimensión administrativa-financiera
- Dimensión organizacional-operativa

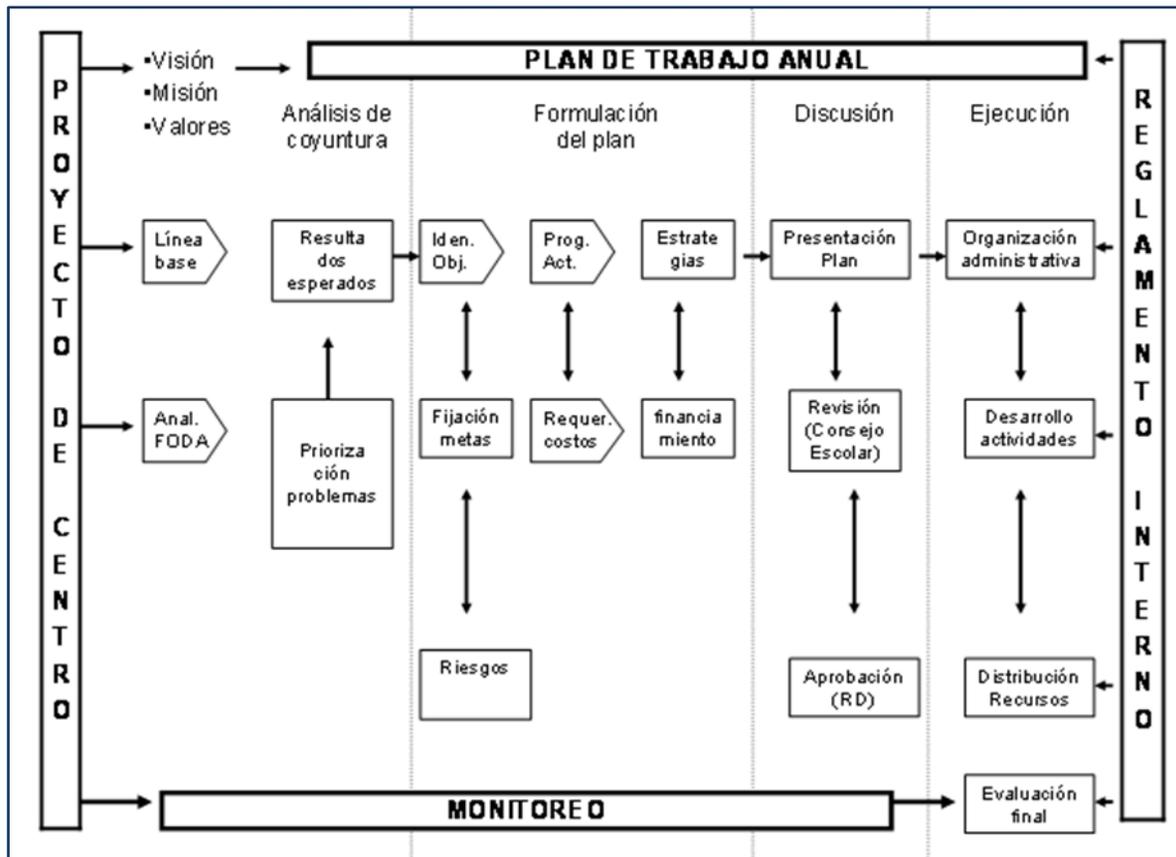
La gestión educativa no se realiza por sentido común e improvisación, ésta se apoya en varios instrumentos; el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI) e Informes de Gestión del Director (IG).

El PAT es una herramienta de gestión operativa, es de planeamiento a corto plazo ya que se realiza cada año con la finalidad de concretar los objetivos del PEI y nos indica cuánto se avanza cada ciclo. Se integra de un diagnóstico, metas, actividades, presupuesto, plan de monitoreo, supervisión y evaluación. Es un instrumento de planeamiento con el que se está más familiarizado, debido a que se usa desde hace mucho tiempo en las escuelas. Una manera muy práctica para integrarlo cuando ya se cuenta con el PEI es:

- Revisar los objetivos estratégicos y las estrategias del PEI
- Formular los objetivos anuales
- Establecer los indicadores y metas de los objetivos
- Identificación de los Proyectos que se implementarán.
- Planificación de los proyectos
- Redacción y distribución.

Para ubicar el PAT en relación al PEI y comprender la relación de los objetivos de estas dos herramientas de la gestión podemos revisar el esquema siguiente:

Figura 7: Plan de Trabajo Anual



Fuente: Esquema tomado de Venegas. (Venegas, 2004)

Otro de los documentos institucionales importantes que apoya a la Gestión es el Reglamento Institucional (RI), este regula el funcionamiento de la institución en lo organizativo, administrativo y pedagógico, así como sus diversos actores en el marco del PEI y de las normas oficiales de educación, para lo cual hay una serie de requisitos que debe cumplir este documento:

- Debe guardar coherencia con la política educativa y los componentes internos del Centro Educativo.
- Unidad y coherencia con la normatividad externa e interna.

- Precisar las áreas de competencia y niveles de decisión de los estamentos administrativos internos, a fin de evitar interferencias y supervisión organizacional.
- Definir claramente las líneas de dependencia y coordinación de los órganos competentes y delimitar las responsabilidades.
- Establecer líneas recíprocas de comunicación en todos los niveles a fin de mantener la fluidez y asegurar la eficiencia de los servicios.
- Precisar la delegación de funciones en todos los órganos internos, asegurando la gestión institucional.
- Asegurar la participación de los agentes de la educación del C.E.
- Prever el rompimiento de relaciones y estímulo en el cumplimiento de las responsabilidades.
- Determinar los deberes y responsabilidades de la institución, de los trabajadores, de los estudiantes, padres de familia, usuarios en general.

El apoyo que brindan los documentos institucionales anteriores, son imprescindibles para dar orden y obtener buenos resultados de la Gestión, así mismo también es importante para lograr una buena gestión educativa considerar cuatro criterios:

1. Orientar las diversas acciones educativas hacia el logro de metas, y objetivos, generando las condiciones para su cumplimiento.
2. Desarrollar una cultura democrática y eficiente con responsabilidades definidas dentro de las escuelas, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación.
3. Lograr que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para alcanzar las metas y objetivos planteados.
4. Evaluar los procesos y los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones que lo optimicen.

Y así mismo para su respectiva evaluación aplicar los siguientes:

1. Eficiencia. Grado de cumplimiento de los objetivos educativos y operativos del sistema, medido con relación a los recursos comprometidos en su consecución. Un sistema eficiente es el que logra el cumplimiento de sus objetivos con un mínimo de recursos y con estándares de calidad.
2. Eficacia. Capacidad de producir un resultado. En lo que se refiere a los métodos educativos el resultado o efecto deseado es la transmisión y la asimilación de un mensaje educativo.
3. Efectividad. Grado en el cual la administración alcanza sus fines y objetivos organizacionales.

Estos aportes, incorporados críticamente a la concepción sistémica del trabajo educativo, pueden facilitar que la Gestión de la educación sirva a los fines de desarrollo integral del país, del estado y de la localidad con objetividad, sensibilidad y eficacia.

(Farro, 1998) FARRO, F. manifiesta 10 principios para la gestión de centros educativos:

1. Principio de la Misión Educativa. Implica la intervención de una entidad educativa que organice la situación de aprendizaje y/o un personal docente que trabaje encargado de organizar conscientemente la comunicación.
2. Principio de Unidad. La organización escolar debe responder en un sentido convergente o de unidad de esfuerzos y de propósitos. Todos unidos por un mismo objetivo.
3. Principio de competencia o especialización funcional. Capacidad y competencia en una institución; se refiere a la medida de facultades, derechos y posibilidades que la institución escolar como entidad, la competencia es el círculo de atribuciones que se distribuyen los distintos órganos.

4. Principio de jerarquía o de autoridad. Supone las facultades atribuidas sin merma de las competencias propias de cada órgano, según las leyes y las normas estatutarias específicas de cada centro que las regulen.
5. Principio de coordinación. Es dar a la ordenación de cada función las proporciones que convenga para que pueda desempeñar su papel de forma segura y eficaz.
6. Principio de liderazgo eficaz. El líder eficaz es dinámico, responsable y comprometido con una escala de valores.
7. Principio de participación. Un alto grado de participación directa de empleados interesados y responsables para incrementar la eficiencia de éstos.
8. Principio de toma de decisiones estratégicas. La toma de decisiones es el centro de las funciones que constituyen el proceso administrativo. Administrar, es saber tomar decisiones y ponerlas en práctica.
9. Principio de planeación estratégica. El planeamiento estratégico ayuda a reducir la incertidumbre.
10. Principio de control eficaz. El proceso de control mide el avance y permite a los gerentes detectar a tiempo las desviaciones del plan para tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde.

Por último, FARRO, F. dice que la Gestión debe residir en manos expertas. El Director de una institución educativa por ser el responsable de llevar a cabo la gestión debe ser una persona preparada, es decir debe cubrir un perfil para la gestión. Independientemente del tamaño o complejidad del centro educativo éste debe cubrir nueve funciones básicas:

1. Representación Legal, Técnica y Moral.
2. Planeamiento Estratégico
3. Programación del proceso Enseñanza-Aprendizaje
4. Organización de los elementos personales y materiales
5. Obtención de recursos financieros
6. Dirección y Liderazgo

7. Información y Comunicación
8. Mantención de las relaciones del Centro Educativo
9. Control y Evaluación de Resultados

TEORÍA ADMINISTRATIVA DE DEMING EN LA EDUCACIÓN

El Dr. W. Edwards Deming, llamado el “padre de la calidad” por promulgarse en sus principios de la calidad. Es el representante de la escuela de gerencia de calidad más conocido. Estadounidense que logró la aceptación de sus ideas de calidad en el Japón, en donde actualmente en forma anual se entrega el premio Deming por progresos en la precisión y confiabilidad del producto.

El método Deming es una propuesta de la administración moderna, legada por los japoneses, que deja de ser solo un sistema estadístico de control de calidad y consiste en un novedoso esquema de relaciones laborales dentro de la empresa, en el cual se comprometen todos los empleados de todos los niveles jerárquicos desde la gerencia hasta el obrero, todo el proceso productivo y administrativo desde el diseño de productos o compra de materiales hasta la venta final. Se trata de incorporar a cada empleado en una búsqueda continua de calidad, servicio, control de costos y mejoramiento incesante de los procesos en los cuales trabajan. (Muñoz D. F., 2009)

Los cuestionamientos sobre cómo lograr ese compromiso y entrega de los trabajadores, tienen sus respuestas en gran parte en la escuela de relaciones humanas de Elton Mayo en la década de los 60s. Deming al igual que esta escuela aseguran un ambiente confortable y seguro para el desarrollo de la actividad del trabajador, mediante la contratación de jefes que comprendan las necesidades básicas de los mismos como físicas, emocionales o de realización. Jefes que los escuchen, los motiven y busquen solucionar los problemas que impidan el desempeño de los trabajadores. Se utilizan políticas equitativas para que el subordinado se sienta parte de la empresa y del crecimiento de la misma. Se fomentan las interrelaciones para

desarrollar el compañerismo y la cooperación para alcanzar rápidamente los objetivos en un ambiente propicio. Se brinda seguridad social para el trabajador y su familia. Todo esto genera satisfacción y que el trabajador se sienta seguro y conforme en su lugar de trabajo, lo que genera también beneficio para la empresa ya que rendirá más y mejor obteniendo altos niveles de producción y mayor calidad.

El método Deming también tiene un punto en común con la escuela tradicional de Taylor, Fayol y Weber; la capacitación, ya que al estar mejor capacitado el trabajador, se tendrá una producción de mayor calidad y con menos contratiempos en el proceso.

Deming se apoya en la filosofía del orgullo de pertenencia respaldado principalmente por el orgullo del trabajo, y es soportada por la Psicología para conocerse a sí mismo y a los demás y aprovechar las ventajas de las interrelaciones que existen dentro de la empresa. Teoría de la Variación que se encargará de explicar las variaciones que se presentan y las causas que las originan. Teoría del conocimiento para poder manejar la estructura organizacional apoyándose en los sistemas de la información y conocimiento del sistema, es decir, conocer todos los elementos del sistema como misión, visión, objetivos, metas, jerarquías, fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad.

Este enfoque de la administración y la calidad es aconsejado para todo tipo de organización, a pesar de que como otros métodos tuvo su origen en el sector industrial y en las empresas comerciales. Sin embargo, la industria de servicios reconoce la importancia de la calidad hasta que empezó a enfrentar una agresiva competencia.

Podemos comparar el crecimiento de la oferta educativa en México en los últimos 10 años con datos del INEGI; para 2008 había 13,493 escuelas del nivel medio superior y para 2015 17,613 escuelas, sumando Profesional Técnico y Bachillerato General, sistema federal, particular y autónomo. Efectivamente la competencia entre escuelas es bastante grande, en siete años hubo un incremento del 30% en el número de escuelas de este nivel educativo a nivel nacional.

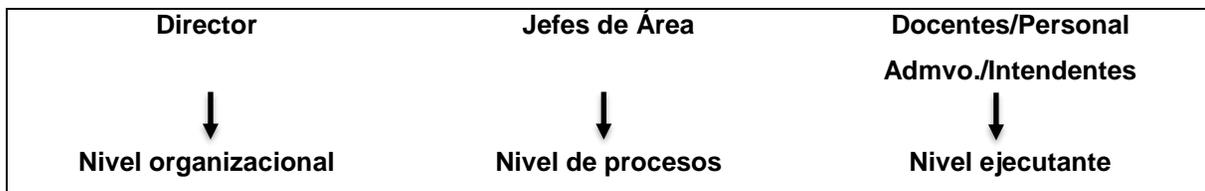
Es por eso que la importancia de la calidad en el servicio educativo no debe subestimarse. Si entre escuelas de cualquier sistema existe dicha disputa por tener a los alumnos, entre escuelas particulares o de sostenimiento privado es más agresiva, por obvias razones económicas.

Por otro lado, las empresas educativas, muestran que la principal causa de pérdidas se debe a mal servicio a los clientes. Los estudios han demostrado que las empresas pueden reforzar sus utilidades en casi 100% conservando apenas 5% más de los clientes de lo que conservan sus competidores. Ya que es menos costoso para la empresa conservar sus clientes que conseguir nuevos. (Evans y. W., 2000)

Deming dice que para producir bienes y servicios que cumplan o excedan las expectativas, la empresa debe comprender el impacto de todo su sistema sobre la calidad, es decir, que toda decisión que toma un administrador o director y toda tarea que realiza un trabajador impacta positiva o negativamente en la calidad. Y para esto se deben considerar los tres niveles de la calidad:

1. Organizacional: Preocupación por las necesidades de los clientes, que desprende el establecimiento de metas y todo que conlleva cumplirlas (planeación).
2. Procesos: cada área o departamento de la organización atienden los procesos de acuerdo a la distribución de metas. Y asigna responsabilidades al nivel de ejecutantes.
3. Ejecutante: a este nivel se realizan las tareas con la calidad y requerimientos que se originan en los dos niveles anteriores.

Quedando de esta manera muy claros los papeles de los empleados en la empresa o escuela en este caso:



Fuente: Elaboración propia con información de Administración y Control de Calidad (Evans y. W., 2000)

Así mismo, la filosofía Deming se aplica en forma excelente en el servicio educativo. El habla de que siempre se deben descubrir mejoras en la calidad de los productos o servicios y que se deben reducir la incertidumbre y la variabilidad. Tal es el caso en la educación que siempre se deben buscar mejorar los procedimientos y evitar la inconsistencia en el servicio, ya que eso genera en los clientes papás y alumnos, inconformidad e incertidumbre, que sin duda opaca la imagen de una institución.

Lo revisado hasta este momento, nos permite inferir lo siguiente:

Siempre y cuando la organización de la institución sea tanto vertical como horizontal, es decir; que haya interrelación entre los procesos de todos los niveles como ya se mencionaba anteriormente en los 3 niveles de la calidad.

De esta forma, las organizaciones educativas indistintamente del nivel que se trate, incluyendo Educación Media Superior, garantizarán su calidad en el servicio posicionándose como mejores ofertas dentro del contexto competitivo actual ya que el incremento de escuelas es bastante considerable como para inspirarnos por necesidad en la teoría de W. Edwards Deming.

Ahora, el sistema de profundo conocimientos de Deming para interpretar sus 14 puntos de la calidad, nos permiten reflexionar sobre la organización de las instituciones educativas. Deming propone cuatro elementos interrelacionados:

1. Apreciación de un sistema
2. Comprensión de la variación

3. Teoría del conocimiento
4. Psicología

Sistema: Es el conjunto de actividades y procedimientos o funciones que se realizan en la organización para cumplir con los objetivos, pero de forma conjunta, es decir que las actividades o funciones que realiza cada miembro de la institución educativa, impacta en las que realiza otro. Solo de esta forma puede ser efectivo dicho sistema para la calidad en el servicio.

Variación: En el caso del servicio educativo, se refiere a los cambios en la forma de atender un procedimiento ya sea administrativo o académico. Que puede ser por causas comunes o especiales. Por ejemplo; el área de información de una organización educativa debe brindar información y asesoría sobre los nuevos cursos a los interesados (nuevos clientes) en ingresar. Sin embargo, a esas fechas ya debería contar con material impreso y costos del servicio, pero no los tiene. Entonces esto causa una variación, que sin duda traerá consecuencias en la apreciación del posible cliente en cuanto a la calidad en el servicio. Aquí volvemos a ver la importancia de que todos los miembros de la organización que participan en el sistema, cumplan eficientemente y con calidad sus funciones.

De ahí que Deming sugiere, que la administración trabaje siempre tratando de reducir la variación en los procesos y de esta forma se beneficia tanto el consumidor como la institución educativa que oferta el servicio en este caso. Ya que para la Organización implicará mandar imprimir el material de forma urgente e implica mayor costo, para la responsable dar la información es un re trabajo, ya que deberá localizar al cliente, convencerlo de regresar, disculpase y tratar de impactar positivamente para convencer de inscribirse. Lo que pudo evitarse sin duda, si el sistema es atendido con responsabilidad.

Teoría del conocimiento: Deming dice que la toma de decisiones no puede basarse únicamente en la experiencia, porque ésta por sí misma no establece la teoría. Para

la toma de decisiones, son importantes las predicciones de comportamiento y la comparación de rendimientos.

Psicología: La psicología ayuda a comprender las interrelaciones entre los miembros de la organización, las necesidades intrínsecas y extrínsecas de las personas, que se deben tomar en cuenta, ya que estas relaciones y necesidades impactan en los resultados laborales. Y es donde el gerente o Director, comprende las diferencias personales de cada elemento y atiende para potenciar de cada uno de ellos su rendimiento. Tomando en cuenta las circunstancias como la dignidad y autoestima que repercuten en su motivación, ya que considera Deming, que si una persona no disfruta de su trabajo no será productiva, ni se comprometerá con los principios de calidad.

Por último, sobre Deming y su modelo de calidad, abordaremos los 14 puntos para la administración, mencionaremos para esto el punto tal como lo define Deming, pero lo aplicaremos a la educación:

1. **Crear una visión y demostrar un compromiso:** Una organización debe definir sus valores, su misión y una visión del futuro para dar una orientación a largo plazo a su administración y a sus empleados. Para después actuar conforme a dichas políticas y demostrar un compromiso.

Lo más importante es el éxito educativo de los estudiantes y que trascienda fuera de la escuela. Es necesario conceptualizar bien el éxito, definirlo, buscando comprometernos con la calidad del servicio y en consecuencia con el éxito.

Es muy importante analizar y formular claramente y de manera sistemática y menos amplios los objetivos, hacia metas valiosas que constituyen la calidad del centro educativo, para que brinden resultados a un plazo más corto y poder evaluar los resultados del producto educativo. Las metas planteadas deben unificar y generar una forma común de vida y una cultura de calidad del colegio.

2. **Aprender la nueva filosofía:** Se deben eliminar las cuotas, es decir buscar la optimización y no solo la satisfacción. Los trabajadores deben buscar la calidad, no solo cumplir con lo que les toca. Debe haber equipo entre los que atienden el servicio y administración. Se debe generar una conciencia de calidad y una nueva actitud de manera que suficientemente bueno, simplemente no lo es.

La organización de la institución educativa debe centrarse en la formación de calidad y el éxito de sus estudiantes. Por lo que se debe contar con un capital humano más que una planta docente, contar con todos los recursos necesarios; materiales, tiempos y reconocimiento al trabajo de todos los miembros de la organización. Eliminar las cuotas mediante retribuciones justas a los empleados y docentes, para superar la ley del menor esfuerzo debido a los resultados que trae consigo la frase trillada “hora dada, hora pagada” y que limita a cumplir solo con lo obligado.

3. **Comprender la inspección.** La inspección debe utilizarse como herramienta de recolección de información para mejorar, no como medio de asegurar la calidad o culpar por los errores de producción. Deming señala que la inspección masiva es administrar para el fracaso ya que ésta consiste en revisar los artículos sin tener en cuenta cómo producirlos mejor.

En la educación esta regla significa dejar de evaluar profesores y aprendizajes por cumplimiento de horarios, pruebas de conocimiento enciclopédicos, etc. y aumentar la evaluación de dominio de destrezas y conocimientos de más alto orden, la capacidad de dirigir el aprendizaje y autoaprendizaje de los estudiantes que concluyan en forma exitosa sus programas con el desarrollo de las competencias planteadas.

Además, hay que maximizar la calidad durante el proceso de formación de los estudiantes y prever logros de éxito más que preocuparse por los fracasos.

4. **Dejar de tomar decisiones únicamente basadas en el costo:** Las pérdidas en la fabricación de productos con materiales de baja calidad, son mayores que el costo de invertir en calidad desde el principio. Hay pérdidas de productos que no cumplen con los estándares y hay pérdidas de clientes no satisfechos.

La escuela debe contar con un claustro docente especializado, que garantice la calidad en el servicio, contar con docentes y trabajadores que dediquen su tiempo completo a preparar clase, nuevos recursos de aprendizaje, nuevas estrategias, a prepararse continuamente para mejorar la calidad de su servicio, que se dedique a la investigación educativa que impacte directamente en la institución que se desarrolla. La organización debe dejar de escatimar en el costo que impacta directamente proporcional en la calidad y crecimiento de la institución.

Así mismo en recursos materiales e infraestructura necesarios; equipo de punta que proporciones los servicios esperados de acuerdo a las necesidades de la época, deberá ser en la escuela en donde el estudiante encuentre innovación y primera calidad para sus aprendizajes. Y no solo enfocar el éxito en cursos o materias, debemos buscar resultados más amplios. Buscar métodos y materiales que contribuyan al máximo aprendizaje, no necesariamente aquellos que son los más usados o más baratos.

5. **Mejorar constantemente y para siempre:** Cuando la calidad mejora, aumenta la productividad y los costos se reducen.

Mejorar constantemente y por siempre la calidad del servicio. Hay que ir definiendo estándares de calidad del servicio a los miembros de la organización educativa para que haya menos variación como lo indica Deming. Mejorar en la forma de brindar el servicio y evitar estar justificando o arreglando fallas, como es el caso de los docentes que dan su clase tradicional sin verificar que el

estudiante esté aprendiendo, generando posteriormente asesorías y tutorías que implican más tiempo y costo para ambos.

6. **Instituir la capacitación:** Los trabajadores requieren herramientas y conocimientos adecuados para hacer bien su trabajo y la administración tiene la obligación de ayudarlos. La capacitación no solo da como resultado la calidad y productividad, sino que también eleva la moral de los trabajadores, ya que demuestra que la empresa les ayuda e invierte en su futuro.

Instituir métodos modernos de entrenamiento para el personal docente y directivo. Estos métodos estarán basados en conceptos de mejoramiento de los factores que contribuyen a la calidad de los resultados, no simplemente al mejoramiento de procedimientos. Hay que enseñar a conceptualizar el sistema de educación y sus resultados a largo plazo, en vez de mejorar la capacidad de pasar la materia. Los actuales métodos de perfeccionamiento no están de acuerdo a los requerimientos reales para lograr calidad. Siguen la misma forma y miden cantidad (de horas de clases, de horas de asistencia, etc.) y no existen formas de evidenciar la calidad.

7. **Instituir el liderazgo:** Tener líderes y no jefes. Supervisando el mejoramiento continuo e incesante a través de liderazgo, sustituyendo organizaciones jerárquicas por sistemas de cooperación, colaboración y complementación. El liderazgo elimina el miedo de los trabajadores y alienta el trabajo en equipo.

Es fundamental que los administradores educacionales abandonen la práctica de ejercer el poder y no el liderazgo, el sentimiento de empatía hace más realizable el logro de los objetivos planteados. El director debe siempre promover el liderazgo impulsando un clima de real colaboración y creatividad, donde cada miembro del personal sienta que puede aportar sus ideas al largo de las metas de calidad.

8. **Eliminar el miedo:** Erradicar el temor para que todos trabajen eficientemente. No culpar a los que asumieron riesgos si éstos tuvieron como fin el mejoramiento de la calidad de los resultados.

En la educación, los temores del personal y los docentes están ligados más bien a inestabilidad en el empleo, a los controles burocráticos y a la evaluación del desempeño, y no al logro de calidad. Y por su lado los directivos tienen miedo a perder poder, por lo que generalmente se tiende a implementar acciones contrarias que incrementan dichos miedos; controles rígidos de asistencia y cumplimiento de horarios, vigilancia excesiva, descuentos y despidos.

9. **Institucionalizar el trabajo en equipo.** Eliminar barreras organizacionales entre departamentos e individuos. Se debe optimizar el esfuerzo de los equipos.

La administración, las asignaturas y materias deben fomentar más trabajo en equipo, más materias interdisciplinarias, más comprensión global de lo aprendido sin duda acercará a un trabajo de equipo. Actualmente hay una parcelación de lo enseñado debido a una concepción de cada materia como independiente. Se debe estimular la articulación y complementación entre las materias para generar el trabajo de equipo en todos los niveles; docentes, estudiantes y dirección escolar.

10. **Eliminar los exhortos:** La calidad se logra al entender las variaciones comunes y especiales no solo con motivación, ya que no todas las fallas en el proceso de producción o servicios se deben a de los trabajadores, la mayoría de las veces se debe a fallas en el sistema.

No trabajar solo para obtener buenos calificativos sino para comprender verdaderamente y ser eficaz, promoviendo la creatividad en la solución de la problemática planteada. Eficacia, es poder aplicar lo aprendido en la vida real, es más importante que asistencia y cumplimiento de reglas. Hay que eliminar

currículos basados en guías, reglas y estándares inflexibles, rígidos y arbitrarios. Reemplazar la administración por cifras por el mejoramiento incesante.

11. Eliminar cuotas numéricas y la administración por objetivos: No se deben generar normas y cuotas que produzcan inestabilidad e inseguridad a los trabajadores. La dirección o administración escolar no debe condicionar el premio o evaluación de desempeño al cumplimiento de cuotas, ya que esto puede provocar que el trabajador o docente sacrifique la calidad por el logro de una meta mal planteada. Si el director condiciona la recontractación del docente basándose en el % de reprobación está poniendo en riesgo el nivel académico de los estudiantes.

12. Permitir que las personas puedan sentirse orgullosas de su trabajo. Eliminar barreras que le impidan al docente sentirse orgulloso por su labor, favoreciendo aspectos de creatividad en la solución de objetos planteados previamente; actualmente los profesores ven pocos estímulos en su trabajo. Negocian sobre la base de horas dictadas y no en qué y cuánto aprenden los alumnos. Los profesores deben actuar y evaluar en términos del éxito de los alumnos.

13. Fomentar la educación y la auto superación: Este punto se refiere a la educación amplia y permanente para asegurar el éxito a largo plazo, a diferencia del punto 6 que se refiere a la capacitación de habilidades específicas para el puesto. Con esto se desarrolla la valía del individuo y es un poderoso método de motivación.

Se debe implementar educación y capacitación para todos como parte integral del sistema educativo, de tal manera que no `perpetuemos los resultados obtenidos, sino que estemos consientes que todo cambia y nada permanece. La capacitación estará basada en cómo conseguir resultados a largo plazo.

14. Participación total de toda la organización. El crear una estructura que impulse los trece principios anteriores, nos permite establecer como muy bien nos señala Clifton Chadwick, "en la educación el nudo más complicado es encontrar una estructura organizativa que impulse y facilite el mejoramiento de la eficacia del sistema" (May, 2016), debemos lograr la participación de todos de manera consiente y libre, logrando con ello que lleguemos a buen término con los objetivos planteados.

Con todo lo anterior nos damos cuenta que el método Deming, es una excelente opción para administrar las instituciones educativas, siendo organizaciones de servicios que requieren enfocarse a la calidad por la gran competencia que tienen entre sí y que incrementa cada ciclo escolar.

ESTUDIO DE CASO

IDENTIFICACIÓN DEL CASO: PREPARATORIA VIRTUAL UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

La DGB resume los antecedentes de la educación media superior (EMS) en México (SEP, DGB, 2013). Y es importante mencionar que históricamente ha estado sujeta a variaciones constantes, motivadas por la diversidad de pensamientos de los que en su momento ejercieron autoridad en el aspecto educativo, en base a la corriente política de cada época y de las propias necesidades sociales.

Tiene sus inicios desde la época colonial, como un nivel intermedio entre la educación elemental y la educación superior, en 1551 con la Real y Pontificia Universidad de México con la facultad de artes, como una institución educativa preparatoria para las licenciaturas existentes. Posteriormente otros colegios como el de San Pedro y San Pablo y el de San Idelfonso, fortalecen esta educación previa a los estudios superiores.

En el período de 1833 a 1867 se llevan a cabo varios cambios en el nivel elemental, ya que la secundaria estaba organizada de acuerdo al estilo europeo, de siete u ocho años, para lo cual se establece un sistema de educación en dos niveles; primaria y secundaria. Surgiendo en este último año la Escuela Nacional Preparatoria (ENP), impulsada por Gabino Barreda, cuya finalidad era proporcionar cultura general y preparar a los estudiantes para ingresar a las escuelas de nivel superior. Esta misma escuela con Benito Juárez, dividió los estudios preparatorianos en tres secciones:

1. Para abogados, ingenieros y arquitectos.
2. Para ensayadores y beneficiadores.
3. Para médicos farmacéuticos, agricultores y veterinarios.

De 1890 a 1896 sufre cambios muy importantes la educación preparatoria, es con Joaquín Baranda como Secretario de Justicia e Instrucción Pública, que la enseñanza preparatoria sería uniforme para todas las carreras y en toda la República Mexicana, con una duración de 6 años, pero más tarde se adopta el sistema semestral (4 semestres en total) y se uniforma el bachillerato general para evitar una especialización temprana, permaneciendo este modelo hasta inicios del siglo XX, pero con modificaciones intermitentes en su duración (6 años, 4 años y 5 años).

En 1932 con Pascual Ortiz como presidente y Narciso Bassols en la Secretaría de Educación, se introduce la educación técnica en el nivel medio superior en 4 años, consolidándose esta idea con Lázaro Cárdenas y el desarrollo industrial de la época.

En 1954 la educación media superior en la ENP es de dos años de duración. Y en 1969 surgen los centros de bachillerato tecnológico; agropecuario, industrial y del mar. En 1972 la ANUIES establece el bachillerato formativo, con funciones propedéuticas y terminal, con duración de tres años. Y es al siguiente año que surgen los colegios de bachilleres, ofreciendo una formación general y prepararlos para continuar sus estudios, capacitándolos además para que puedan incorporarse socialmente a actividades productivas.

Hubo muchos cambios y propuestas más durante la década siguiente, pero es digno mencionar que fue en 1984 cuando surgen modalidades diferentes en el nivel medio superior. Se establece en este año el bachillerato semi escolarizado con la finalidad de atender las regiones indígenas. A partir de aquí surgen alternativas diversas debido a las necesidades actuales de cobertura, equidad y a los avances tecnológicos de la comunicación que se aprovechan para llevar educación a los lugares más alejados.

Actualmente la EMS continúa ubicándose en la parte intermedia del sistema educativo nacional y atiende a las propuestas de la Reforma Integral de Educación Media Superior (DOF, 2008), impulsada por la Secretaría de Educación Pública (SEP), el

Consejo Nacional de Autoridades Educativas (CONAEDU) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

Esta Reforma tiene el objetivo de atender al rezago educativo de 50 años al mejorar la calidad, la pertinencia, la equidad y la cobertura del bachillerato que demanda la sociedad nacional, plantea la creación del Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad en el cual se integran las diversas opciones de bachillerato a partir de competencias genéricas, disciplinares y profesionales.

Ofertándose tres tipos de educación media superior, en los que se aplicarán las ventajas de la RIEMS, permitiendo la movilidad de los estudiantes mediante un tronco común de materias a cursar:

1. Bachillerato General
2. Bachillerato Tecnológico
3. Bachillerato Bivalente

Además, con modalidades distintas para cubrir las necesidades educativas de todos los sectores del país; escolarizada, semi escolarizada y no escolarizada, ésta última ofertándose a distancia o virtual.

Por último, el modelo educativo 2016, que reorganiza los principales componentes del sistema educativo nacional para que los estudiantes logren los aprendizajes que el siglo XXI. Con un enfoque humanista y partiendo de que la organización, los procesos, las prácticas pedagógicas en el aula y el currículo son el corazón del modelo. La escuela es el centro del sistema educativo, estructura digna, desarrollo profesional docente, planes y programas actuales, fortalecimiento de la equidad y la inclusión, vinculación más efectiva de la educación con el mercado laboral y una reforma administrativa para contar con un sistema más eficaz; son los siete ejes de dicha reforma. (SEP, El modelo educativo 2016).

Sin embargo, con todas las propuestas que ha habido sobre educación media superior, la distribución de la oferta educativa nunca ha sido equitativa, habiendo lugares en los que históricamente es insuficiente la cobertura. Señalando que esta deficiencia incluye también el nivel superior.

Tal fue el caso de Morelia Michoacán, que hasta 1978 solo existían dos ofertas de educación superior: la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y el Instituto Tecnológico Regional de Morelia. Sin embargo, al ser una institución pública, no satisfacía las necesidades de algunas familias que deseaban para sus hijos una educación superior sustentada en los valores católicos, y, que además, estas instituciones públicas no daban acceso a sus hijos egresados de la única preparatoria particular que existía hasta el momento, por lo que emigraban a otros estados para continuar sus estudios de licenciatura.

Para lo cual, el 29 de enero de 1979 surge el Patronato para la Educación Superior de Michoacán, A.C. al frente del Sr. Salvador Abarca Contreras, y con éste nacía una institución que respondería a una de las necesidades educativas que tenía en ese momento nuestro Estado de Michoacán; una oferta en el nivel superior que intentaría asumir el reto de continuar la obra educativa y social de Don Vasco de Quiroga en el lugar en que floreció.

Desde su nacimiento, esta nueva institución definió su perfil: sería una Institución de inspiración humanista católica (aunque administrada por seculares), no lucrativa, que buscaría regirse por los principios de autonomía, libertad de cátedra, investigación, extensión, y justicia social. Surgiendo así, el Instituto de Estudios Superiores Vasco de Quiroga, A.C., con la firma y autorización del Secretario de Gobierno en ese entonces, el Lic. Ausencio Chávez Hernández.

En septiembre de 1979 en el edificio de la antigua secundaria Fray Alonso de la Veracruz en la colonia Félix Ireta, iniciaron las clases de las carreras de Contaduría Pública y Administración de Empresas, contando con una planta de maestros de

reconocido prestigio profesional: el C.P. Pablo Arroyo H, el C.P. Alberto de la Chica T., el Lic. Jorge O. Tavera T., el Ing. Manuel Rodríguez, el C.P. Procuero Araiza Estrada entre otros. Que durante el primer bienio de la vida del IESVAQ, se desempeñó sin recibir remuneraciones económicas. (UVAQ, 2017-2018)

Hoy en día, esta Institución es la Universidad Vasco de Quiroga, con 14 Unidades Académicas en distintos lugares del estado y fuera del mismo; Morelia (2 Unidades), Cd. Hidalgo, Edo. De México, Irapuato, Lázaro Cárdenas, Querétaro, Pátzcuaro, San Luis Potosí, Tacámbaro, Zacapu, Zamora, Uruapan y Puruándiro. Oferta en la modalidad presencial un total de 28 programas de licenciatura escolarizada y 7 programas de licenciatura Ejecutiva (No escolarizada), así como 12 posgrados y un doctorado. También educación media superior y educación media. Haciendo su lema; “Educar en la Verdad” y su misión; “Formar personas integralmente, inspirados en el humanismo católico de Don Vasco de Quiroga, para que sean agentes de cambio en beneficio del bien común de la sociedad”.

La UVAQ, ha consolidado su servicio educativo al integrar a su oferta también la Educación Media y Media Superior. En los Reglamentos de Preparatoria UVAQ 2012-2013 encontramos una reseña de cómo surgen sus primeras cuatro preparatorias y la secundaria; 1980 es cuando abre sus puertas la primera de ellas, Sto. Tomás Moro ubicada en las mismas instalaciones de la licenciatura, pero en turno matutino, para lo cual las licenciaturas adoptaron el turno vespertino.

En el año de 1990, se fundó la preparatoria de Ciudad Hidalgo. Este plantel, resultado de la iniciativa de la Junta de Gobierno, Rectoría y un grupo de empresarios y padres de familia de la ciudad, beneficiando a municipios del oriente de Michoacán, principalmente Irimbo y Tuxpan. En 1998, se inició el nivel de licenciatura con tres carreras, se amplía el área de influencia y beneficio a mayor número de estudiantes y municipios.

En septiembre del año de 1992 se oferta también el nivel de preparatoria en Pátzcuaro, Michoacán. Desde entonces, y a través de este tiempo, se han cimentado fuertemente sus principios formadores y la calidad académica que como institución ofrece a los educandos de esta localidad. Es indiscutible que el espíritu humanitario de Don Vasco de Quiroga ha impregnado la vida de todos los habitantes de la zona lacustre de Michoacán, por lo que la llegada de la UVAQ preparatoria a esta ciudad ha sido vista con el corazón de los Pátzcuarenses.

Ante la inquietud de la Congregación de la Siervas de la Inmaculada Concepción y el interés del Ing. César Nava Miranda de ofrecer una opción educativa de nivel medio superior, que respondiera a las necesidades de la región de Tacámbaro, Michoacán, la UVAQ instala un plantel de preparatoria en este lugar. La cual inicia actividades en septiembre de 1990.

Y es en el año 2005 cuando nace el interés de participar también en la formación de los niños, siendo en el mes de Julio de ese mismo año que se da apertura a la primera Secundaria UVAQ, plenamente convencidos los que participaron en el proyecto; Lic. Raúl Martínez Rubio y Lic. Esperanza Duarte Pérez, de que la formación que brinda nuestra universidad dará un mejor fruto si se empieza a más temprana edad.

En el período de 2010-2018 nacen 6 preparatorias escolarizadas más, en distintos lugares del estado y fuera de él; Zacapu, Lázaro Cárdenas, Quiroga, la segunda Prepa en Morelia (Tres Marías), Irapuato y Soledad en San Luis Potosí.

Desde entonces han egresado 36 generaciones con más de 9,400 estudiantes graduados de bachillerato (dato proporcionado Control Escolar de la Universidad), la mayoría de ellos hoy profesionistas estudiosos, padres de familia responsables y conforme al espíritu que nos anima “gente de cambio comprometidos con el bien común de la sociedad”.

Desde la fundación del bachillerato se definió la misión fundamental que se habría de seguir; la formación integral de los jóvenes alumnos, ya que, con esto se contribuiría a la construcción de una civilización propia del ser humano; que respete su dignidad, sus derechos naturales y satisfaga sus necesidades materiales y aspiraciones más profundas.

Durante estos años, la UVAQ en el nivel preparatoria se ha consolidado como familia cada día más integrada y empeñada en cumplir con su Misión de servir a la sociedad y educar en la verdad.

Pero el proyecto de la UVAQ en cuanto a formar jóvenes no culmina aquí, el sentir social repercute permanentemente en la innovación de sus proyectos educativos.

Las necesidades educativas, económicas y sociales actuales, así como los avances tecnológicos y las nuevas generaciones, requieren que las instituciones educativas revolucionen el aprendizaje y la enseñanza. Que se atiendan esas nuevas necesidades que además el mundo globalizado nos exige.

Ya existiendo en la Universidad Vasco de Quiroga SEDUVAQ, como se le nombró originalmente (Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Vasco de Quiroga) y ofertando Licenciaturas en línea, en agosto de 2011 surge del Lic. Raúl Martínez Rubio, Rector actual de esta institución, la inquietud de la apertura de una preparatoria virtual que contribuya principalmente a elevar el nivel educativo de nuestro estado y del país, así como a atender al sector de población que no tiene acceso a los estudios de bachillerato por diversas cuestiones; económicas, área geográfica, edad, entre otras. Así como brindar la oportunidad de concluir el bachillerato, a todos aquellos que por alguna razón no terminaron y que buscan el espacio para poder hacerlo.

Para lo anterior, es necesario ampliar la oferta educativa de nivel medio superior mediante una nueva modalidad. Debe ser una preparatoria de bajo costo para que puedan ingresar todos aquellos de escasos recursos, que no tenga barreras de

ubicación geográfica, totalmente en línea y que además de brindar calidad académica se forme al alumno también en valores en la medida de lo posible, siempre apegada al perfil de la UVAQ. Que prepare al alumno para continuar sus estudios y que pueda aspirar a cursar una licenciatura en cualquier universidad del país.

Es así, como el 15 de agosto del mismo año se inicia la gestión por parte de la Lic. Esperanza Duarte Pérez, Coordinadora de Bachilleratos de la Universidad en ese periodo; integrando un equipo de profesores de las distintas preparatorias de la UVAQ en ese momento; Morelia, Pátzcuaro, Tacámbaro y Cd. Hidalgo quienes desarrollaron las guías de autoaprendizaje de las materias que integran el plan de estudios de bachillerato de la DGB y el SNB, así como el diseño de cada una de las aulas virtuales en la plataforma. Presentando con todo el trabajo elaborado, la solicitud de incorporación a la Secretaría de Educación en el Estado (SEE) el 23 de enero de 2012 y obteniendo la autorización para la apertura de la nueva oferta educativa de la Universidad Vasco de Quiroga el día 16 de abril de ese mismo año.

Representando esto para la UVAQ, una oportunidad de expansión y proyección a nivel nacional, siempre y cuando se contara con una organización adecuada para su buen funcionamiento.

La preparatoria Virtual de la UVAQ abre sus inscripciones el 1º. de mayo del mismo 2012. La promoción de este servicio queda en manos del área de Difusión que es dependiente de Relaciones Públicas de la misma universidad y un mes después inicia el volanteo y pega de carteles en distintos lugares de las localidades de Michoacán en donde se hace también promoción de las licenciaturas escolarizadas. Se lleva a cabo una rueda de prensa para informar de varios proyectos nuevos de la UVAQ; Licenciatura en Optometría, Licenciatura en Lenguas Europeas y la Preparatoria Virtual, en la que destacan las dos licenciaturas en el interés de los medios, quedando pendiente que la gente se entere de que también la Preparatoria Virtual es un proyecto que puede impactar en la educación del estado y del país, por la importancia que se le restó al no manejar este lanzamiento en forma particular.

Inician entonces el 1º. de agosto las actividades de la Preparatoria Virtual con su Curso de Inducción en Plataforma, con 31 alumnos. Un buen grupo, considerando que no hubo tiempo para hacer una adecuada publicidad para este tipo de oferta educativa (virtual).

Dichas actividades dan inicio con el apoyo de Control Escolar de Preparatoria Escolarizada, el responsable de soporte técnico de SEDUVAQ y como responsable de la Preparatoria (Director) la Coordinadora General de Bachilleratos y Secundaria. Los requerimientos de esta nueva preparatoria son actividades adicionales para todos, lo que no es bien recibido por las dos primeras áreas que se mencionan, ocasionando desde entonces retrasos, desorganización y mala calidad en el servicio a nuestros estudiantes virtuales. No se contaría con personal propio para esta escuela a distancia.

Cabe señalar que la preparatoria virtual requiere mucho tiempo de dedicación en todas sus áreas, ya que los estudiantes son muy susceptibles a darse de baja por cualquier motivo, y ante la carencia de contacto personal y lo difícil que es por naturaleza comunicarse por escrito, sumado a que si el alumno está desmotivado y decide no atender a los mensajes, correos o llamadas telefónicas es muy difícil dar seguimiento y mantener la matrícula. Por otro lado, con este proyecto a la vez que se desarrolló, se aprendió paulatinamente el trabajo que implica ofertar la educación.

Entonces el trabajo se dividió de la siguiente forma:

Control Escolar registra a los aspirantes que llenan su solicitud de ingreso en la página virtual de la Universidad, les indica vía internet cómo realizar el pago y si regresa el aspirante el comprobante de pago realizado, son inscritos.

Coordinación de Bachilleratos, da seguimiento a los solicitantes para que no tengan problemas en ningún momento en el proceso de solicitud de inscripción y sobre todo no se desanimen a ingresar. Para esto manda información por escrito, hace llamadas telefónicas, da la bienvenida, etc.

Una vez inscrito el alumno, soporte técnico por solicitud de la Coordinación de Bachilleratos genera las claves de acceso a la plataforma y las envía al alumno.

La Coordinación da seguimiento para que el alumno no tenga adeudos de documentación con Control escolar y problemas de ingreso a la plataforma. Incluso da asesoramiento vía telefónica si el alumno lo requiere.

Una vez iniciado el ciclo escolar, la Coordinación de Bachilleratos entrega listas de alumnos por semestre o cuatrimestre y calendario de materias y periodos en que se cursan a soporte técnico, y previamente a cada periodo recuerda a la misma área la apertura de las materias a cursar.

También la coordinación da seguimiento a la atención que los tutores proporcionan a los estudiantes y el desarrollo de estos últimos en cada materia. Concentra resultados de cada materia y da seguimiento a la aplicación de extraordinarios y regularización. A la vez que en todo momento la motivación y seguimiento debe estar presente para resolver todos los contratiempos de aquellos estudiantes que dejan de entrar a la plataforma por cualquier motivo. Enviar correos, hacer llamadas telefónicas y sobre todo resolver para que puedan y quieran continuar. Así como brindar un espacio de trabajo a aquellos alumnos que no cuentan con internet o computadora para el trabajo y que pueden desanimarse por el costo que implica trabajar en un ciber café. Checar que los tutores suban calificaciones al sistema y todo quede listo para que Control Escolar pueda hacer el llenado y entrega de documentación oficial. Cabe señalar que no existe un espacio de trabajo propio para los estudiantes que se mencionan, por lo que en la misma oficina de la Coordinación y espacio de la Secretaria se les presta una computadora y no caben más de tres alumnos, entonces si es necesario se presta también el escritorio y computadora de la Secretaria de Coordinación, y esta misma apoya como tutora en el manejo del equipo y la misma plataforma.

Grosso modo, esta es la distribución y trabajo general que se realiza para sacar adelante el proyecto de Preparatoria Virtual, parece poco, pero implica muchas horas, espacio, organización, seguimiento y compromiso de todas las partes para conservar a nuestros alumnos y generar la motivación y seguridad que requieren los estudiantes virtuales para poder adquirir los conocimientos y formación que se les promete.

Cabe señalar que en los últimos años se ha contado con una secretaria de la Coordinación de Bachilleratos que apoya a la medida de sus posibilidades (no toma decisiones) en la gestión de algunos de los procedimientos mencionados.

En algún momento se ha mencionado que la preparatoria virtual oferta semestres o cuatrimestres, es importante mencionar que este proyecto dio inicio hace seis años, egresaron dos generaciones de la preparatoria semestral. Se dio inicio con un grupo de 31 alumnos de diferentes edades, desde 16 años hasta 56 el mayor de ellos. Sin duda un grupo que requería de grandes esfuerzos por la diversidad de factores que incidirían para que logaran ellos también su reto personal y nosotros mantenerlos hasta el final. La segunda generación fueron 24 alumnos solamente y la tercera generación 22.

Ante los resultados de baja matrícula de alumnos, se tomó la decisión de cambiar la preparatoria de sistema semestral con duración de 3 años a cuatrimestral con duración de 2 años. Misma carga académica y calidad, en menor tiempo. Da inicio esta nueva oferta educativa con 30 alumnos en agosto de 2015, para su segunda generación en agosto de 2016 con 28 alumnos, este ciclo 2017-2018 se matricularon 31 alumnos en total de 1º. y 4º. cuatrimestre. Pero, además, el que se abra con una cantidad de alumnos no garantiza la permanencia de estos hasta concluir la preparatoria, es un sistema muy sensible como ya se comentó anteriormente y el nivel de deserción que se tiene es muy elevado, hasta del 50%. Lo que hace revalorar y revisar ¿qué sucede? ¿Por qué no llegan más alumnos, si se supone que podemos atender estudiantes de todo el país y hasta de todo el mundo? ¿Por qué el índice de deserción es tan alto? ¿Por qué la matrícula no crece? ¿Qué se está haciendo mal?

De entrada, administrativamente se cuenta a la fecha con soporte técnico compartido con licenciaturas a distancia, es decir una persona se encarga tanto de atender esta área a prepa virtual, licenciaturas virtuales y posgrados.

No se ha definido un director específico para preparatoria virtual, ya que quien está a cargo cumple con otras actividades en la institución.

La promoción que se ha realizado, hasta hace un año fue local y la misma que para escuelas escolarizadas, a cargo del área de promoción y difusión de la Universidad. Aunque cabe destacar que el último año se ha promocionado ya en redes sociales y el área ha apoyado con más difusión del servicio en combis y camiones en el estado.

A todas las áreas involucradas les falta tiempo o personal para atender las demandas urgentes de la Preparatoria Virtual.

Los tutores son profesores excelentemente preparados para trabajar en la preparatoria virtual, ya que tienen experiencia docente en el nivel medio superior en modalidad escolarizada, mínimo de 5 años, y se les preparó para trabajar en plataforma mediante el Diplomado de Tutores en Línea que oferta la misma UVAQ, ellos diseñaron las guías de autoaprendizaje y las aulas virtuales. Pero el seguimiento por correo y la misma plataforma no es suficiente, es necesario invertir en llamadas telefónicas y correos constantes que ellos no pueden hacer porque implica inversión de recurso económico y mucho tiempo. Desprendiendo la necesidad de que haya una persona encargada de este seguimiento.

Por otro lado, como ya se mencionó anteriormente, incide mucho para obtener estos resultados negativos, el hecho de que la edad, la preparación, la disciplina y la cuestión económica de nuestros estudiantes es muy diversa; tenemos alumnos desde 15 años hasta 50 y más, alumnos que manejan ya las herramientas digitales en forma natural pero les falta disciplina y seguimiento personalizado, otros que ni la computadora saben utilizar pero tienen muchas ganas de salir adelante, sin embargo tienen que trabajar para sostener una familia o cuidar a sus hijos y eso impacta en el desarrollo y cumplimiento de las metas institucionales. Aunado a que muchos van bien

académicamente y tienen que truncar nuevamente sus estudios por la cuestión económica, que aun cuando la Universidad les apoya con un porcentaje de beca no es suficiente y terminan en baja temporal o definitiva.

Es un sistema de educación muy sensible, ya que los estudiantes se desaniman con mucha facilidad, cualquier detalle los afecta. Es una modalidad que requiere de mucha calidad en el servicio por parte todas las áreas que intervienen, seguimiento permanente de tutores, director y soporte técnico, además de mucho esfuerzo personal de los estudiantes. En suma, compromiso al 100% de todos lo que intervienen en el proceso.

Entonces concluimos; falta infraestructura (espacio), falta una promoción adecuada, falta más seguimiento a los estudiantes y falta personal dedicado únicamente a la Preparatoria Virtual.

Ante esto surge la necesidad inmediata de contar con el soporte administrativo, una estructura organizacional adecuada, que responda a las demandas que garanticen el éxito de esta oferta educativa, que nace con dependencia operativa de varias áreas de la Universidad.

Con los resultados al día de hoy se puede verificar que no es adecuado para el logro de los objetivos de la preparatoria virtual continuar sin el soporte administrativo básico que se requiere. Se requiere inminentemente contar con una estructura administrativa conveniente que responda a las características propias del programa para que esta modalidad tenga el alcance y el éxito que se pronosticó al inicio.

Cabe señalar que en el tiempo que se ha trabajado sin dicha estructura propia no ha sido efectivo, debido a que falta contar con el recurso humano básico dedicado únicamente a la promoción, desarrollo, crecimiento y atención de calidad de esta oferta a distancia.

Adicional a lo anterior también, redefinir nuestro mercado potencial de la preparatoria, que no son personas de cualquier edad, sino son jóvenes que recién egresan de la

secundaria y que por integrarse a la fuerza laboral no pueden ingresar a la preparatoria escolarizada, jóvenes que máximo tienen cinco años de haber concluido la secundaria y personas adultas que por el trabajo se han podido actualizar en el uso de los medios de comunicación y electrónicos. Ya que por la experiencia adquirida en 6 años y el análisis que se ha realizado de los alumnos dados de baja, nos damos cuenta de que esa parte del mercado que en un principio se consideró como viable para ingresar y que solo contaban con las ganas de superarse, pero no con los conocimientos y herramientas básicas, no tiene las aptitudes y habilidades que se requieren para cursar en sistema virtual el bachillerato, a menos de que se cuente con la infraestructura necesaria física y humana para atender presencialmente a esa debilidad del segmento de mercado integrado por la generación Baby Gumers (nacidos entre 1933-1960) y generación X (nacidos entre 1961-1984) que desean actualmente cursar o concluir su preparatoria.

Ciertamente las ofertas educativas de una institución privada, deben ser autosuficientes económicamente, deben generar los recursos para su sostenimiento y crecimiento. Pero también es cierto, que es importante al inicio tener la infraestructura básica humana para dar a conocer el servicio que se oferta, garantizar la calidad y posicionarse en el mercado.

De todo esto se desprende la propuesta para solucionar la problemática que venimos abordando en este caso y que se presenta a continuación.

ESTRATEGIA PARA SOLUCIONAR LA PROBLEMÁTICA DEL CASO

Hemos venido revisando hasta aquí, las necesidades de la Preparatoria Virtual UVAQ en cuanto a contar con personal propio de esta oferta educativa, el impacto que tendría si contara con un soporte administrativo adecuado y la calidad que se podría brindar a los clientes o alumnos.

Se ha revisado todo lo que implica administrar un centro educativo y específicamente la oferta virtual de educación media superior, se han revisado varias teorías, particularmente hemos estudiado la propuesta de Deming que nos ha dado la pauta con su metodología para realizar la propuesta de solución al problema planteado.

Y partiendo de que la preparatoria ha funcionado sin personal propio, lo primero que se debe hacer es precisamente, una propuesta en torno a este punto, buscando de esta forma consolidar, integrar y dimensionar los principios de su filosofía a través del Manual Organizacional de la Preparatoria Virtual UVAQ. Un documento que contenga en forma ordenada y sistemática, la información sobre la base legal, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones; contribuyendo a la orientación del personal, facilitando su incorporación a las distintas áreas de trabajo; y proporcionando un esquema funcional para efecto de realizar estudios de reingeniería administrativa cuando se necesite.

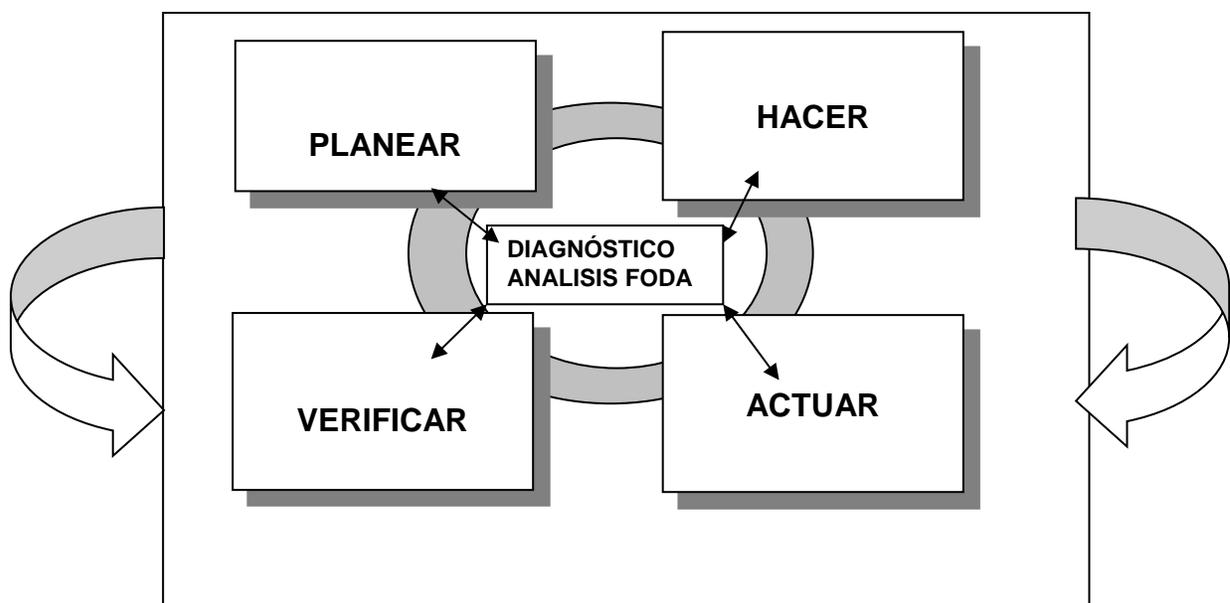
Como se puede observar el Manual de Organización es una herramienta que servirá como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de la institución como lo propone Deming.

El Manual de Organizacional es la base del soporte administrativo que se requiere para solucionar la problemática del caso planteado.

Una vez contando con el manual se puede atender a la contratación de personal y así, dar inicio al desarrollo de un sistema administrativo ideal para la Prepa Virtual, aplicar la propuesta de calidad de Deming para elevar la calidad en el servicio de nuestra oferta educativa, que finalmente cumpla con los objetivos planteados cuando inició tan interesante proyecto.

El círculo de la calidad de Deming es la metodología que se aplicará para desarrollar el Manual de Organización de la Preparatoria Virtual UVAQ: Planear, hacer, verificar y actuar.

Figura 8: Metodología Deming



Fuente: Tomado de Calidad Total, Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy. (Calidad Total, 2016)

DIAGNÓSTICO

Es muy importante para la aplicación del Método Deming realizar un diagnóstico antes de aplicar los cuatro pasos. Ya que el diagnóstico constituye uno de los insumos principales para la planeación y nos permite conocer mejor la realidad, la existencia de

debilidades y fortalezas. Nos permite definir problemas y potencialidades. Profundizar en los mismos y establecer órdenes de importancia o prioridades, así también, qué problemas son causa de otros y cuáles consecuencias. Nos permite diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de acciones a realizar

Existe un sin número de métodos para realizar un diagnóstico. En este caso el diagnóstico de la Preparatoria Virtual UVAQ, fue realizado con base en el análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), quedando como sigue:

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Experiencia en Educación Media Superior Se cuenta con la plataforma MOODLE Experiencia Licenciaturas en educación virtual Biblioteca Digital UVAQ Docentes preparados para todas las áreas. Diplomado de Tutores en Línea en UVAQ 80% de profesores con Diplomado de Competencias pedagógicas Espacios Digitales del Departamento de Relaciones Públicas. Mercado cautivo con el personal de la UVAQ Licenciaturas en SEDUVAQ</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Ampliar convenios de SEDUVAQ para la Prepa Convenios con empresas y congregaciones Falta de cobertura del nivel educativo Reconocimiento de la calidad educativa UVAQ Excelente relación con Autoridades educativas Convenios con la comunidad de migrantes Proyectos de Expansión de la UVAQ. Costos accesibles en inscripción y colegiatura. La UVAQ entre las 100 mejores universidades del País.</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Poco recurso para desarrollo de Guías. Inexperiencia de los responsables del proyecto Falta equipo de trabajo propio para enriquecer y actualizar el proyecto Inexperiencia del área de control escolar para la gestión de escuelas virtuales. Alta demanda de becas por de los interesados Falta de recursos para la operatividad y promoción de la oferta. Falta de personal propio para la operatividad de la oferta educativa.</p>	<p style="text-align: center;">AMENZAS</p> <p>Falta de internet en algunas comunidades Falta de cultura digital en la sociedad. Alto porcentaje de deserción por la modalidad Educación Media Superior Virtual Gratuita (Colegio de Bachilleres, SEP, SEE) Competencia Inexperiencia en modalidad virtual de las autoridades educativas oficiales</p>

FODA

PLANEAR

Es el primer paso del Método Deming. Y consiste, en establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados esperados de acuerdo con los requerimientos del cliente y la política organizacional. (Deming W. , 1989)

Entonces, se establecen aquí las actividades del proceso necesarias para obtener el resultado esperado. Al basar las acciones precisamente en el resultado esperado, la exactitud y cumplimiento de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar.

Para esto se definen primeramente los objetivos generales y particulares, se hace la integración de las políticas de la Preparatoria Virtual, se revisa el presupuesto que se requerirá en el caso de que la propuesta se implemente y se definen los tiempos de trabajo en la elaboración del Manual Organizacional (propuesta de soporte administrativo) mediante un cronograma que señala cada paso a seguir del modelo administrativo Deming, previamente la investigación documental y el análisis FODA como ya se mencionó.

Objetivos y propósitos de la propuesta de solución al problema:

El **objetivo general** de este trabajo es presentar la propuesta de soporte administrativo de la Preparatoria Virtual UVAQ para garantizar el cumplimiento de los propósitos de la institución.

Objetivos particulares:

Que la Preparatoria Virtual cuente con la normatividad, estructura organizacional, atribuciones, funciones y procesos que le permitirá cumplir con el servicio de calidad propuesto.

Tener claridad en las responsabilidades, funciones y compromisos de cada miembro del equipo de trabajo de la Preparatoria para mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos.

Coadyuvar en el crecimiento de la matrícula para que la Preparatoria Virtual sea autosuficiente económicamente.

Contribuir a la cobertura del nivel educativo a nivel nacional.

Políticas generales de la Prepa Virtual UVAQ:

Considerando que las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. Las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, podemos mencionar las siguientes políticas de la Preparatoria Virtual:

- Todas las contrataciones de Tutores serán en base al manual de Dotación de Personal Docente Institucional. Además de las siguientes ya que no existe un apartado aún para Tutores y personal de Preparatoria en Línea.
- Solo se contratará personal docente con Título de licenciatura, experiencia docente mínima de 5 años, diplomado en Competencias para el aprendizaje y diplomado como Tutor en línea.
- La formación mínima para el Coordinador de la preparatoria Virtual será; Titulado de Licenciatura en cualquier área, conocimientos de pedagogía, en Diplomado en Competencias para el aprendizaje y Diplomado como tutor en línea.
- Diseño de aulas virtuales por profesores con experiencia docente en preparatoria
- Máximo 25 alumnos por grupo.
- Poner al servicio de los alumnos diversos mecanismos de pago a efecto de exista siempre liquidez en la UVAQ.
- Campañas de promoción efectivas y de alto impacto que permitan posicionar a la UVAQ como una de las mejores instituciones educativas en el país.

Así mismo, debemos considerar que parte importante de que una planeación tenga los resultados esperados, es contar con los recursos adecuados y suficientes para lograrlo por lo que primero debemos conceptualizar y contextualizar algunos términos.

Los presupuestos:

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de organización, de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la institución en términos financieros.

En este caso únicamente se manejará el presupuesto que su servidora hizo al inicio del proyecto, ya que no se tiene acceso al área de finanzas de la UVAQ. Así mismo, se observa que las cantidades consideradas no son reales, son únicamente el estimado de la propuesta que se hizo en un primer momento para los fines de apertura.

Tabla 9: Consideraciones de apertura

NIVEL PREPARATORIA	
Modalidad	Virtual
Número de Inscripciones del ciclo escolar	90
Número de colegiaturas en el ciclo escolar	12
Costo de Inscripción Sugerido	\$ 1100.00
Costo de Colegiaturas sugerido	\$ 1000.00
No. De Materias en todo el programa	57
Número de Grupos para iniciar	3
Número de alumnos máximo por grupo	30
Número de alumnos mínimo para abrir	30
Costo docente por hora	100.00

Fuente: Información del Formato de Finanzas UVAQ

Tabla 10: Gastos de Operación (Directos)

CONCEPTO	COSTO	PERÍODO DE PAGO
Tutor	1 440.00	4 semanas (16 hrs.)
Director	9 500.00	Mensual
Soporte Técnico	6 000.00	Mensual
Secretaria	4 000.00	Mensual
Coordinador Académico	6 000.00	Mensual
Control escolar	5 000.00	Mensual
Promotor	5 000.00	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: Gastos de Operación Indirectos

CONCEPTO	OBSERVACIONES
Luz eléctrica	No implica costo ya que la operatividad de la Preparatoria se realiza en la oficina de Coordinación de Preparatorias.
Agua	
Intendencia	
Mantenimiento	
Renta de Plataforma	Se utiliza la misma plataforma del nivel superior (No implica costo para la preparatoria)

Tabla 11: Equipo de sala de cómputo/Soporte técnico

CANTIDAD	CONCEPTO	OBSERVACIONES
6	Computadoras	
2	Mesas grandes para computadoras	3 computadoras por mesa
2	Reguladores	1 por cada 3 computadoras
1	Escritorio	
1	Silla	
1	Pintarrón	

Tabla 12: Infraestructura y equipo de oficinas

CANTIDAD	CONCEPTO	Equipo	OBSERVACIONES
1	Oficina general	4 Computadoras 4 Escritorios 1 Mesa de juntas	Director, Tutor, Secretaria y Coordinador Académico
1	Sala de cómputo	1 Computadora 1 Escritorio	Soporte Técnico

Cronograma:

Aquí se organizarán las acciones generales o alternativas, que muestren la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

ACTIVIDAD / MES	Ago-2016	Sep-2016	Oct-2016	Nov-2016	Dic-2016	Ene-2017	Feb-2017	Mar-2017	Abr-2017	May-2017	Jun-2017	Jul-2017	Ago-2017	sep-2017	Oct-2017	Nov-2017	Dic-2017	Ene-2018	Feb-2018
Investigación documental	■	■	■	■															
Diagnóstico					■	■	■												
1. Planear							■												
2. Hacer Diseño Manual Organizacional								■	■	■	■	■	■	■					
3. Verificar Diseño Instrumentos de Verificación.															■	■	■		
4. Actuar Aplicar el Manual y corregir																		■	■

HACER

Consiste en realizar las actividades según lo planeado. Resulta importante considerar que la realización de lo programado no debe ser rígida, de tal manera que, si se presenta alguna circunstancia imprevista, se debe tener la flexibilidad para adecuarse a lo que esté ocurriendo.

Se desarrolló el manual organizacional y los respectivos manuales de puestos que lo integran. Han sido a la fecha 7 años de experiencia en el trabajo para sacar adelante la Preparatoria Virtual, lo que nos ha permitido plasmar en cada uno los perfiles, actividades y responsabilidades que competen a cada puesto que se propone para el soporte administrativo de la escuela.

**UNIVERSIDAD “VASCO DE QUIROGA”
PREPARATORIA VIRTUAL**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Morelia, Michoacán; diciembre de 2018.

Elaboró Lic. Esperanza Duarte Pérez	Revisó Coordinador de Bachilleratos UVAQ
Autorizó Rector de la Universidad Vasco de Quiroga	

Primera Edición Diciembre 2018	Actualización	Próxima Revisión Diciembre 2020	Página 1
--	----------------------	---	--------------------

PREPARATORIA VIRTUAL
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ÍNDICE

	Pág
Introducción.....	3
1. Antecedentes.....	4
2. Base Legal	5
3. Atribuciones.....	6
4. Misión	7
5. Visión	8
6. Objetivo	9
7. Organigrama.....	10
8. Director.....	11
9. Tutor.....	12
10. Soporte Técnico	14
11. Coordinador Académico	15
12. Secretaria	16
13. Control Escolar	17
14. Promotor	18
15. Glosario	19

Primera Edición	Actualización	Próxima Revisión	Página
Diciembre 2018		Diciembre 2020	2

PREPARATORIA VIRTUAL

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

INTRODUCCIÓN

El Manual de Organización que se presenta es un documento administrativo que orienta la operación de la estructura organizacional de la Preparatoria Virtual UVAQ. La finalidad es lograr mayor eficiencia, optimización de los recursos, coordinación de acciones y esfuerzos para la consecución de los objetivos y metas establecidas.

Este Manual de Organización se elaboró con base en la normatividad autorizada y a los reglamentos vigentes de la misma UVAQ. Las consideraciones de la Dirección General de Bachillerato y de la Secretaría de Educación en el Estado de Michoacán.

Es dirigido al personal de la Preparatoria y en general a todas las personas de las distintas áreas de la Universidad Vasco de Quiroga, que intervienen en los distintos procesos y coadyuvan al logro de los objetivos.

El manual de organización documenta la organización ideal de la Preparatoria Virtual, presentando de una manera general la normatividad, estructura organizacional, atribuciones, funciones y procesos que le permitirá cumplir con el servicio de calidad propuesto.

Tiene el propósito de presentar una estructura que exprese orden, manifestar las observancias a políticas y reglamentos, enunciar las responsabilidades de cada persona encargada de área y conocer los compromisos que la Preparatoria demanda a cada uno de ellos.

Se integra el organigrama de la Preparatoria Virtual, un desglose de cada puesto; especificando claramente el propósito del mismo, el perfil de quien puede ocuparlo y las funciones que debe realizar.

Este Manual de Organización, por tratarse de un documento normativo y de consulta, deberá permanecer en el centro de trabajo; por lo que se debe revisar y actualizar en forma periódica.

Primera Edición	Actualización	Próxima Revisión	Página
Diciembre 2018		Diciembre 2020	3

PREPARATORIA VIRTUAL

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ANTECEDENTES

Con la experiencia de la Universidad Vasco de Quiroga en Educación en línea y ofertando Licenciaturas en esta modalidad, nace la inquietud de ofertar educación a distancia en el nivel Medio Superior (Preparatoria). De esta forma contribuir principalmente a elevar el nivel educativo de nuestro estado y del país, así como atender al sector de población que no tiene acceso a los estudios de bachillerato por diversas cuestiones.

Una Preparatoria que no tenga barreras de ubicación geográfica, totalmente en línea y que además de brindar calidad académica se forme al alumno integralmente (en lo afectivo, volitivo, trascendente, académico, cultural y social), siempre apegada al perfil de la UVAQ. Que prepare al alumno para continuar sus estudios y que pueda aspirar a cursar una licenciatura en cualquier universidad del país.

La Preparatoria Virtual de Universidad Vasco de Quiroga en sistema semestral logró su reconocimiento de validez oficial ante la Secretaría de Educación en el Estado, el 16 de abril del año 2012, iniciando sus trabajos el mismo año en el mes de agosto con 31 alumnos de distintas edades y lugar de residencia. Logrando dos generaciones únicamente, porque se consideró que el sistema cuatrimestral era más atractivo, ya que la matrícula no creció más de un grupo por grado. Por lo que en agosto de 2014 inicia la oferta de Preparatoria Virtual Cuatrimestral y se liquida el sistema semestral, evidenciando que la baja matrícula no tiene que ver con que sea semestral o cuatrimestral sino con otros factores que inciden en el servicio.

La Preparatoria a nació sin una estructura organizacional propia para su funcionamiento y así ha permanecido durante seis años de funcionamiento, todas las personas que participan en este proyecto tienen como extra el trabajo referente a la Prepa Virtual.

Cabe mencionar que el quehacer académico de la Preparatoria Virtual UVAQ está sustentado en el Entorno Virtual de Enseñanza Aprendizaje, que a su vez está basado en un Modelo Pedagógico, alineado con el Modelo Educativo Institucional, en lo general y en lo específico.

El Modelo Pedagógico de la prepa virtual UVAQ es un modelo asincrónico, es decir no hay coincidencia en el tiempo ni en el espacio en la acción docente. Utiliza Internet como medio y herramienta de aprendizaje, promoviendo un trabajo flexible, contextualizado y acorde a los ritmos de aprendizaje de cada estudiante.

El modelo se hace cargo de la diversidad, lo que obliga a aplicar el concepto de significatividad como eje de la construcción de competencias. Sólo es posible aprender en la medida que el estudiante logra encontrar elementos útiles para su desarrollo y para que esto sea posible, implementa un sistema de tutoría activa y personalizada durante todo el proceso de aprendizaje, fomentando el trabajo colaborativo e incentivando la comunicación entre los alumnos.

Como se puede apreciar, es un modelo totalmente distinto al de las Preparatorias escolarizadas de la misma UVAQ, como una escuela más, pero con características distintas, requiere personal que sea exclusivo de esta oferta educativa.

Por lo que al paso del tiempo se hace inminentemente necesaria la articulación y coordinación entre un equipo específicamente dedicado a atender cada una de las áreas de la Preparatoria Virtual con las diversas áreas académicas y administrativas de la institución, requiriendo de un marco funcional compartido para facilitar los sistemas de trabajo colegiado. Se requiere organizar los procesos y personal 100% comprometido con los objetivos de la Preparatoria Virtual.

Primera Edición	Actualización	Próxima Revisión	Página
Diciembre 2018		Diciembre 2020	4

PREPARATORIA VIRTUAL

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

MARCO NORMATIVO

La preparatoria Virtual UVAQ al igual que las preparatorias escolarizadas se rigen por la normativa institucional, así como también por la que marca la Secretaría de Educación en el Estado SEE.

En cuanto a normativa institucional se refiere, todas las escuelas de la UVAQ del nivel medio superior, incluyendo la Preparatoria Virtual se rigen por los valores y principios institucionales de la Misión, además de los siguientes documentos:

- Estatuto Universitario
- Ideario Institucional
- Manuales de Organización del área de Orientación Educativa del nivel bachillerato.
- Perfiles de Puesto
- Reglamento de la preparatoria virtual.
- Manual de Dotación de Personal Docente
- Manual de Trabajador UVAQ
- Reglamento de becas.

En cuanto a autoridades externas, la preparatoria virtual UVAQ se apega a la normativa de la Dirección General de Bachillerato (DGB), instancia dependiente de la SEE, por ser escuela incorporada a la misma.

Primera Edición	Actualización	Próxima Revisión	Página
Diciembre 2018		Diciembre 2020	5

PREPARATORIA VIRTUAL

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ATRIBUCIONES

La Preparatoria Virtual UVAQ tendrá las siguientes atribuciones:

- Garantizar la matrícula alumnos de nuevo ingreso cada ciclo escolar.
- Diseñar las guías de autoaprendizaje y aulas virtuales de cada materia con la calidad necesaria para el aprendizaje de los estudiantes.
- Asegurar cada semestre la pertinencia de los materiales de las aulas virtuales para cumplir con los objetivos de aprendizaje de los estudiantes.
- Autorizar plantillas docentes de acuerdo con los perfiles que se requieren para cumplir con la calidad de los programas.
- Fomentar el compromiso de todos los involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.
- Contar con el proceso de acreditación actualizado para expedir certificados parciales y totales de los estudiantes en tiempo y forma.
- Apoyar al proceso de revalidación a nuevos aspirantes.
- Controlar el cumplimiento del calendario de actividades académicas.
- Privilegiar el nivel académico y formativo de los estudiantes.
- Privilegiar la formación docente de calidad de los tutores en línea.
- Consolidar la preparatoria virtual UVAQ como una opción de calidad para cursar educación media superior.
- Los demás asuntos que le confieran y que le designen por parte de la Coordinación General de Preparatorias o de la misma Rectoría.

Primera Edición	Actualización	Próxima Revisión	Página
Diciembre 2018		Diciembre 2020	6

PREPARATORIA VIRTUAL
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Formar personas integralmente inspirados en el humanismo católico de Don Vasco de Quiroga para que sean agentes de cambio comprometidos con el bien común de la sociedad.

Primera Edición	Actualización	Próxima Revisión	Página
Diciembre 2017		Diciembre 2020	7

PREPARATORIA VIRTUAL
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

VISIÓN

La Preparatoria Virtual Universidad Vasco de Quiroga, está acreditada por la CNEP, cuenta con procesos de calidad, soporte administrativo acorde a las necesidades, personal altamente comprometido y atiende jóvenes y adultos de todo nuestro país brindando una formación integral de calidad para que se desarrollen en el nivel superior o laboral con pertinencia y capacidad para responder a las necesidades del futuro.

Primera Edición	Actualización	Próxima Revisión	Página
Diciembre 2018		Diciembre 2020	8

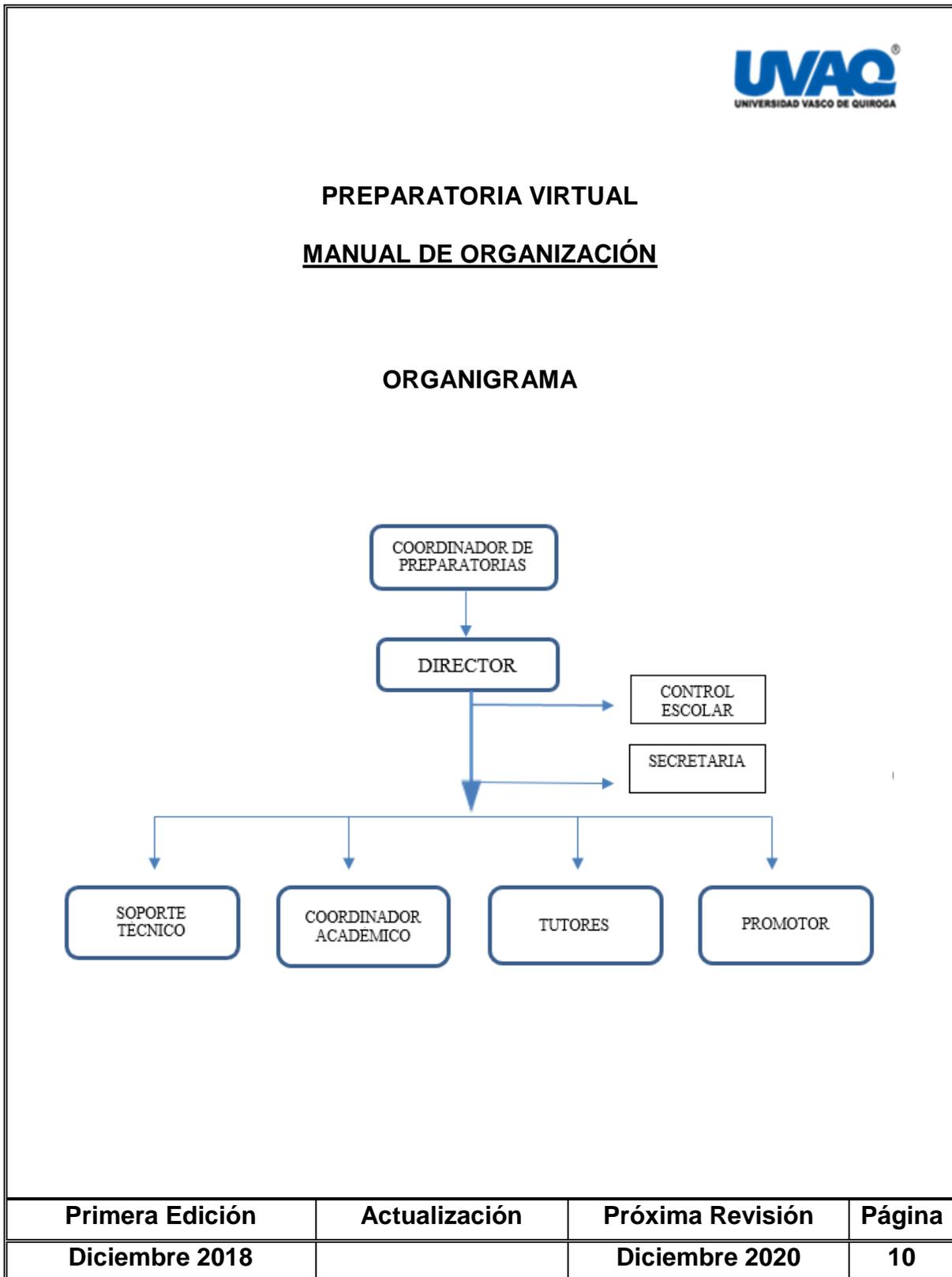
PREPARATORIA VIRTUAL
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

OBJETIVO DE LA PREPARATORIA VIRTUAL

Brindar educación integral del nivel medio superior a personas de cualquier edad para continuar estudios de nivel superior y se integren a la sociedad buscando el bien común.

Primera Edición	Actualización	Próxima Revisión	Página
Diciembre 2018		Diciembre 2020	9

Figura 9: Organigrama de la Preparatoria Virtual UVAQ.



PREPARATORIA VIRTUAL MANUAL DE ORGANIZACIÓN



DIRECTOR DE LA PREPARATORIA VIRTUAL

Propósito: Orientar y coordinar a las áreas, mediante una gestión administrativa eficiente encaminada a cumplir con los objetivos institucionales; la formación integral de los estudiantes, desarrollo y formación del equipo de docentes, contribuir a la cobertura del nivel, posicionamiento de la preparatoria e incremento de la matrícula para lograr implícitamente que la Preparatoria Virtual sea autosuficiente económicamente.

Perfil de formación: Título de licenciatura en cualquier área de formación, experiencia docente mínima de tres años, experiencia administrativa, conocer el modelo educativo del subsistema al que pertenece, formación de tutor en línea, formación en competencias pedagógicas para el aprendizaje.

Dependencia Directa: Coordinador de Bachilleratos UVAQ.

Funciones:

- Dirigir y representar a la Preparatoria Virtual.
- Atender a la normativa de autoridades educativas oficiales.
- Realizar actualizaciones de plan de estudios atendiendo a observaciones de SEE y UVAQ.
- Vigilar el cumplimiento del Reglamento General, de los planes y programas de estudio y las demás disposiciones que norman la estructura y el funcionamiento de la Escuela, decidir las medidas conducentes sobre ellos.
- Proponer al Coordinador de Preparatorias, la creación de nuevas áreas y coordinaciones que favorezcan la atención y calidad en el servicio a los estudiantes.
- Seleccionar y coordinar al equipo de trabajo.
- Contratar personal docente y administrativo acorde a las necesidades de la Preparatoria Virtual.
- Evaluar el desempeño y funcionamiento del personal a su cargo
- Elaborar el plan de trabajo de la Preparatoria.
- Vigilar el proceso de admisión de cada ciclo escolar
- Vigilar el cumplimiento del calendario escolar establecido para cada ciclo lectivo.
- Validar la calidad de las estrategias y materiales didácticos de la plataforma en equipo con el Coordinador académico de la Preparatoria Virtual.
- Evaluar en forma conjunta con los docentes los resultados académicos y formativos cada semestre.

- Dar seguimiento a soporte técnico y a la coordinación de apoyo académico.
- Supervisar semestralmente la actualización de aulas virtuales
- Verificar y asegurar la certificación final de cada uno de los estudiantes.
- Entregar documentación oficial a Control Escolar para la validez oficial de los estudios de nuestros alumnos.
- Presentar a la autoridad inmediata superior un informe anual de su gestión.
- Hacer propuestas de innovación para el programa de prepa virtual
- Suscribir convenios de colaboración con instituciones particulares y de gobierno para beneficio de la Preparatoria Virtual y de las mismas.
- Coordinarse con el área de promoción y difusión para aplicar programas efectivos.
- Revisar y autorizar propuestas de la Coordinación académica y soporte técnico de la Preparatoria.
- Las demás que le señalen los estatutos universitarios de la UVAQ.

Primera Edición	Actualización	Próxima Revisión	Página
Diciembre 2018		Diciembre 2020	11

TUTOR DE LA PREPARATORIA VIRTUAL

Propósito: Lograr que sus estudiantes adquieran las técnicas de estudio en línea, se apropien de los conocimientos y aprueben los cursos de manera satisfactoria. Mediante la realización de un Diseño Instruccional de calidad, aulas virtuales dinámicas con recursos didácticos adecuados, evaluaciones pertinentes y su guía constante como facilitador del proceso.

Perfil de formación: Mínimo titulado de licenciatura en el área correspondiente a la(s) materia(s) que asesorará (según perfil de SEE y UVAQ), experiencia docente mínima de tres años en el nivel medio superior, formación de tutor en línea y formación en competencias docentes para el aprendizaje.

Dependencia directa: Director de Preparatoria Virtual

Funciones:

- Revisar y actualizar diseño instruccional y guía de autoaprendizaje cada vez que se impartirá la materia (anualmente).
- Diseñar o actualizar las actividades y recursos didácticos para cada materia.
- Montar los cursos virtuales en la plataforma.
- Actuar como facilitador del módulo a través del aula virtual.
- Diseñar espacios de comunicación
- Facilitar la utilización del material en los entornos de aprendizaje disponibles.
- Organizar el aprendizaje en ambientes cooperativos donde se compruebe el desarrollo de habilidades cognitivas.
- Promover el uso efectivo de la tecnología en la enseñanza y el aprendizaje
- Contribuir a mejorar el éxito académico de los estudiantes con herramientas acordes a las características propias de cada grupo de estudiantes.
- Cumplir con los horarios de atención sincrónica a los estudiantes de acuerdo al medio de comunicación establecido.
- Evaluar en forma continua el desempeño de los estudiantes
- Entregar calificaciones a los estudiantes de cada uno de sus trabajos en forma semanal.
- Evaluar sistemáticamente la implementación de los medios tecnológicos.
- Subir calificaciones al SIIUVAQ al finalizar la materia.
- Elaborar exámenes extraordinarios y de regularización y subirlos al aula virtual correspondiente de acuerdo al calendario establecido.

- Revisar y subir resultados de extraordinario y regularización al SIIUVAQ.
- Participar activamente en reuniones de docentes convocadas por el Director o Coordinador Académico de la Preparatoria.
- Capacitarse y actualizarse continuamente.

Primera Edición	Actualización	Próxima Revisión	Página
Diciembre 2018		20ciembre 2019	12

SOPORTE TÉCNICO Y MANTENIMIENTO DE LA PLATAFORMA

Propósito: Generar el apoyo técnico necesario para el desarrollo de Tutores y docentes en la plataforma virtual, mediante una excelente administración del portal educativo, soporte técnico correctivo y preventivo, así como apoyo general al proceso de gestión de información.

Perfil de formación: Título de licenciatura en informática, conocimiento de las tecnologías y comunicación educativa, experiencia en procesos educativos virtuales, y formación de tutor en línea.

Dependencia directa: Director de Preparatoria Virtual

Funciones:

- Apoyar al equipo técnico de la Escuela y a su comunidad de usuarios, tanto de manera presencial como remota:
- Brindar capacitación a docentes y directivos para el manejo de la plataforma.
- Tutor del curso de inducción del manejo de la plataforma Moodle para alumnos de nuevo ingreso a la preparatoria.
- Apoyo durante el ciclo escolar a Tutores sobre consultas puntuales en referencia al uso de la plataforma.
- Apoyar la capacitación interna (tutores y personal administrativo) en materia apropiación de herramientas tecnológicas.
- Resolver problemas que el usuario reporta y lo ayuda a realizar las tareas necesarias para llevar a cabo sus actividades.
- Asesorar a los docentes para la creación de aulas virtuales (instrumentos de aprendizaje y de evaluación).
- Asignar las claves de acceso y los privilegios de estudiantes y profesores dentro del aula virtual.
- Garantizar la disponibilidad de todos los sistemas y recursos necesarios para el desarrollo de los cursos.
- Brindar un soporte técnico completo al equipo técnico de la escuela y asociados de forma on line a través de los distintos medios de contacto (Telefónico, skype, base de conocimiento, software help desk).
- Apoyo a la propuesta de trabajo remoto, mediante la adecuada gestión de inventarios de equipos informáticos; Laptops, mouse, memorias, discos duros externos, extensiones, micrófonos, webcams, altavoces etc.. que se requieran para la Preparatoria Virtual.
- Apoyar la elaboración del plan de compras y renovación tecnológica

- Plan de trabajo en materia de soporte técnico, seguridad, arquitectura de información e innovación.
- Elaborar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo el cual enumere todas las tareas (Soporte, backups, etc..), horas de trabajo, frecuencia, fecha de inicio y tiempo estimado de operación.
- Apoyar en la documentación del proceso de Gestión de Información en materia de soporte técnico, seguridad, arquitectura de información e innovación.
- Apoyar la documentación del proceso de Aseguramiento de la calidad en materia de Gestión de Información.
- Apoyar el proceso vigilancia tecnológica para garantizar la actualización de las herramientas usadas por la Escuela.
- Elaboración informe de funcionamiento de la infraestructura de seguridad de la información de la Escuela Virtual
- Apoyar la elaboración, implementación de la encuesta de satisfacción de usuarios.
- Apoyar la realización pruebas y elaboración de informes de usabilidad y accesibilidad web de los productos y servicios de la Escuela.
- Hacer una evaluación continua de sus actividades y proponer alternativas para su mejoramiento.
- Mantener operando las Pcs, la Web y la plataforma en forma eficiente.
- Todas aquellas demás tareas que por las características inherentes al cargo sean requeridas para el buen funcionamiento de la Escuela.

Primera Edición	Actualización	Próxima Revisión	Página
Diciembre 2018		Diciembre 2020	13

COORDINADOR ACADÉMICO

Propósito: Gestión y evaluación de recursos pedagógicos y didácticos de calidad, acordes al sistema y modalidad de educación que oferta la Preparatoria Virtual, mediante la asesoría, seguimiento, capacitación de los Tutores para el desarrollo del diseño instruccional, guías de autoaprendizaje, recursos didácticos, recursos de evaluación y rúbricas. Así como el seguimiento cotidiano en plataforma al trabajo de los tutores y acompañamiento permanente a los estudiantes.

Perfil de formación: Título de Licenciatura en Pedagogía, experiencia en diseño de aulas virtuales y guías de autoaprendizaje, experiencia docente, formación de tutor en línea y en competencias didácticas para el aprendizaje.

Dependencia directa: Director de Preparatoria Virtual

Funciones:

- Realizar diagnósticos de necesidades del área docente.
- Presentar propuestas de Capacitación y actualización de Tutores.
- Realizar capacitación permanente de Tutores.
- Proponer tutorías y asesorías para atender problemas específicos de los estudiantes.
- Revisar aulas virtuales de cada materia previo al inicio del ciclo escolar para proponer actualizaciones a los docentes.
- Acompañar a los estudiantes en su desempeño cotidiano en la plataforma
- Revisar el desempeño diario de los tutores
- Vigilar el cumplimiento de los tutores en su horario sincrónico.
- Vigilar la atención de los tutores a los alumnos
- Enviar correos a los estudiantes que no atienden la plataforma
- Llenar bitácora de cumplimiento semanal de tutores
- Presentar reportes semanales al Director
- Atender a las inquietudes de los estudiantes cuando lo solicitan
- Revisar calificaciones en el sistema
- Atiende inconformidades de alumnos y tutores
- Cuida que las materias abran y cierren en tiempo y forma sus semanas de trabajo.
- Revisa que las materias están listas antes de iniciar semestre.
- Participa en reuniones convocadas por el director para tutores.

- Contesta correos enviados por alumnos y maestros referentes a dudas académicas.
- Todas las demás que se desprendan de las necesidades académico pedagógicas delegadas por el Director de la Preparatoria.

Primera Edición	Actualización	Próxima Revisión	Página
Diciembre 2018		Diciembre 2020	14

SECRETARIA

Propósito: Coadyuvar en el logro de objetivos de la Dirección de Preparatoria Virtual, respecto a la calidad en el servicio. Apoyando en la atención personal, vía telefónica, vía electrónica y digital a los clientes actuales y potenciales. Así como en elaboración de todo tipo de documentación.

Perfil de formación: Estudios de Secretariado o Bachillerato, capacitación en informática y medios de comunicación virtual, experiencia en trabajo escolar.

Dependencia directa: Director de Preparatoria Virtual

Funciones:

- Elaborar memorándums
- Subir plantillas al SIIUVAQ
- Contestar llamadas telefónicas
- Canalizar a los alumnos y tutores al área que resuelva sus solicitudes.
- Elaborar documentación para Recursos humanos UVAQ
- Enviar correos electrónicos de avisos a los profesores
- Enviar correos electrónicos de avisos a los alumnos
- Dar información sobre la preparatoria virtual en forma personal, vía telefónica o correo electrónico.
- Informar a quien lo solicite sobre el proceso de becas.
- Apoyar en el proceso de admisión a Control Escolar
- Entregar informes de solicitudes de admisión a Control Escolar.
- Tomar recados para el Director
- Realizar llamadas para convocar a Reunión de Tutores docentes
- Tomar minutas de actas de reuniones
- Otras actividades necesarias en el área.

Primera Edición	Actualización	Próxima Revisión	Página
Diciembre 2018		Septiembre 2019	15

RESPONSABLE DE CONTROL ESCOLAR

Propósito: Coadyuvar en el logro de objetivos de la Dirección de Preparatoria Virtual respecto a los procesos de incorporación, revalidación, certificación ante la Secretaría de Educación en el Estado (SEE).

Perfil de formación: Licenciatura en cualquier área de formación y experiencia en procesos ante la SEE.

Dependencia directa: Director de Preparatoria Virtual

Funciones:

- Actualización de plan de estudio cuando se requiera o lo solicite la SEE.
- Realizar el proceso de admisión de alumnos de nuevo ingreso.
- Entregar informes de solicitudes de admisión al director.
- Recepción de documentación de alumnos de nuevo ingreso.
- Resguardo y control de documentación de alumnos de la preparatoria.
- Elaborar documentación oficial para SEE semestral o cuatrimestralmente.
- Informar al director sobre los requerimientos y actualizaciones ante SEE.
- Dar trámite a solicitudes de revalidación de alumnos nuevos.
- Control y registro de calificaciones de los estudiantes
- Elaboración y entrega de documentación de SEE para acreditar los estudios de los alumnos.
- Entregar certificados formalmente a los egresados de acuerdo al procedimiento que indica la SEE.
- Elaborar y expedir constancias de estudios a los estudiantes que lo soliciten.
- Elaborar memorándum de calificaciones a los estudiantes que lo soliciten.
- Capacitar a la Secretaria de Dirección para informar a quien lo solicite sobre el proceso de becas oficiales.
- Otras actividades necesarias en el área.

Primera Edición	Actualización	Próxima Revisión	Página
Diciembre 2018		Diciembre 2020	16

PROMOTOR DE PREPARATORIA VIRTUAL

Propósito: Coadyuvar en el logro de objetivos de la Dirección de Preparatoria Virtual, respecto al posicionamiento de la preparatoria como la mejor opción en su modalidad no escolarizada y el incremento de la matrícula.

Perfil de formación: Licenciatura en Mercadotecnia y Ventas o Licenciatura en Comunicación.

Dependencia directa: Director de Preparatoria Virtual

Funciones:

- Diseñar y aplicar encuestas de mercado para re identificar el mercado potencial
- Diseñar y aplicar encuestas de calidad en el servicio
- Diseñar y aplicar encuestas de salida de egresados.
- Diseñar plan de marketing anual de la Preparatoria.
- Llevar a cabo los planes de promoción.
- Buscar convenios con empresas e instituciones de nivel medio.
- Capacitar e involucrar a todo el personal en las estrategias para posicionamiento de la Preparatoria.
- Tener contacto permanente con Directores de Secundarias.
- Otras actividades necesarias para lograr los objetivos.

Primera Edición	Actualización	Próxima Revisión	Página
Diciembre 2018		Diciembre 2020	17

PREPARATORIA VIRTUAL
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

GLOSARIO

A

ALCANCE:

Alcance es la capacidad de cubrir una distancia o de alcanzar algo. Hasta dónde se puede llegar.

C

CALIDAD EN EL SERVICIO:

Es una de las organizaciones privadas, públicas y sociales que implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos

COORDINADOR PREPARATORIAS:

Jefe inmediato de los Directores de Preparatoria

COORDINADOR ACADÉMICO:

Auxiliar del Director de Preparatoria Virtual en el área didáctico pedagógica.

D

DGB:

Dirección General de Bachillerato

E

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Se define como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

H

HOSTING:

El hosting, también conocido como alojamiento web, es un servicio que nos permite almacenar información necesaria para publicar una página web. Es como un disco duro, un espacio de almacenamiento en la nube donde se guarda toda la información de tu sitio web, como fotos, videos, información, etc.

K

KPI:

Abreviatura de Indicadores Clave de Desempeño, KPI representa ciertas metas u objetivos para un proyecto o empresa. Los KPI deben ser cuantificables y normalmente se acuerdan por adelantado o antes del inicio del proyecto

M

MANUAL DE ORGANIZACIÓN:

Documento técnico normativo de gestión institucional, donde se describe y establecen funciones básicas, específicas y relaciones de autoridad dependencia y coordinación, requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

MODALIDAD VIRTUAL:

Modalidad educativa que surge de la necesidad propia de la educación y la tecnología educativa.

Modelo asincrónico: No hay coincidencia en el tiempo ni en el espacio en la acción docente y del estudiante.

O

OE:

Organización Escolar

P

PAT:

Plan Anual de Trabajo

R

RI:

Reglamento Interno

S**SEDUVAQ:**

Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Vasco de Quiroga.

SEE:

Secretaría de Educación en el Estado

SIIUVAQ:

Sistema Integral Informático de la Universidad Vasco de Quiroga

SOPORTE ADMINISTRATIVO:

Área organizacional de apoyo, que se encarga de la gestión y administración de los recursos humanos, financieros, materiales y de tecnologías de información para facilitar las labores sustantivas

SOPORTE TÉCNICO DE LA PREPARATORIA VIRTUAL UVAQ:

Persona responsable del buen funcionamiento de la plataforma y aulas virtuales de la Preparatoria Virtual de la UVAQ.

T**TUTOR:**

Profesores en línea en la Preparatoria Virtual de la UVAQ.

U**UVAQ:**

Universidad Vasco de Quiroga.

Primera Emisión	Actualización	Próxima Revisión	Página
Diciembre 2018		Diciembre 2020	18

Fuente: Diversas fuentes de consulta

VERIFICAR

Se trata de analizar la información para mejorar continuamente. Esta es la forma de evaluar los procesos y procedimientos para aprender de los errores.

De una buena verificación, depende el éxito de lo planeado, por tanto, debe estar en concordancia con los objetivos, políticas, estrategias y metas propuestas.

No obstante, este proceso no debe llevarse a cabo de manera obsesiva, al grado de que se burocraticen los procesos de verificación y en lugar de ser un auxiliar adecuado para la mejora continua, se convierta en un obstáculo que consuma tiempo inútilmente.

Los procesos de verificación que se implementen, deberán ser operativos y bien pensados para que resulten útiles.

Para efectos de este trabajo, la verificación se plantea desde dos puntos de vista, el primero que está relacionado con la evaluación de las estrategias planeadas en el proceso de elaboración del Manual y la segunda con la propuesta para evaluar el Manual Organizacional una vez que se implemente.

Instrumentos para la Evaluación de la Planeación

Resultados de la Evaluación de la Planeación:

PROCESO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	DESCRIPTORES	SI	NO
INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	Acopio eficiente de información valiosa.	Se encontró suficiente bibliografía sobre el tema.	X	
		Se encontró información pertinente sobre el tema.	X	
		Se aplicó la información encontrada para la elaboración del documento.	X	
ELABORACIÓN DIAGNÓSTICO	Integración efectiva de la matriz de evaluación (FODA)	Se tuvo acceso a la información para la elaboración del documento.	X	
		Se clasificó con facilidad la información obtenida.	X	
		Se integró claramente la matriz FODA.	X	
DISEÑO DEL MANUAL ORGANIZACIONAL	Elaboración del manual organizacional	Se tuvo claridad en la estructura administrativa necesaria.	X	
		Se diseñó el organigrama funcional.	X	
		Se identificaron claramente las funciones de los puestos.	X	
DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN	Elaboración de los instrumentos de evaluación del manual	Se identifica con claridad la función que desempeñará el manual de organización.	X	
		Se identifica claramente de quién depende la funcionalidad del manual de organización	X	
		Se identifican claramente los procesos y procedimientos que serán evaluados con el manual de evaluación.	X	
		Se identifican los períodos de evaluación de resultados de la aplicación del manual.	X	
		Se identifica claramente quién evalúa los resultados de la aplicación del manual.	X	
APLICACIÓN DEL MANUAL Y PROPUESTAS DE MEJORA.	Evaluación de los resultados de la aplicación del manual	Se identifica claramente que posterior a la evaluación se iniciará nuevamente el proceso de la metodología de Deming.	X	

Instrumentos para Evaluar el Manual

Guía para evaluar el Manual de Organización:

Parte 1.

El manual de organización incluye	SI	NO
Portada con:		
Nombre de la empresa		
Nombre del área		
Nombre del documento		
Logo		
Fecha de realización		
Número de página		
El nombre de quien elaboró el documento		
El nombre de quien revisó el documento		
El nombre de quien autorizó el documento		
Contiene las firmas requeridas el documento		
Número de Edición del documento		
Introducción y Antecedentes:		
Un resumen ejecutivo del contenido del documento		
Un bosquejo de los orígenes de la propuesta de manual.		
Contenido		
Todos los contenidos paginados de acuerdo a su posición en el documento		
Marco Normativo		
Se detallan los documentos normativos que fundamentan el contenido del manual		
Objetivos de la empresa		
Se enuncian con claridad las actividades principales de la Preparatoria		
Se da a conocer la Misión de la Universidad Vasco de Quiroga		
Se da a conocer la Visión de la preparatoria virtual		
Atribuciones de la preparatoria virtual		

Parte 2.

El manual de organización incluye:	Si	No
Organigrama		
Se observa un organigrama con simetría		
Se evitan mezclar funciones y puestos		
Se observa en la estructura del organigrama congruencia con los procesos de trabajo		
Se integra la descripción minuciosa de puestos		
Se ubica al trabajador en el organigrama		
Se incluyen las funciones generales del puesto		

Se define el perfil requerido para el puesto:		
Se especifican los conocimientos generales que se requieren para ocupar el puesto.		
La escolaridad que se requiere para ocupar el puesto		
La experiencia que se requiere para ocupar el puesto		
Actualizaciones:		
Se actualiza el manual cada período establecido		
Glosario:		
El glosario contiene todos los términos necesarios		

ACTUAR

Consiste en decidir nuevas estrategias para mejorar los aspectos que no resultaron satisfactorios.

Con este último paso se cierra el círculo del sistema de calidad propuesto por Deming y al mismo tiempo se vuelve a estructurar la planeación e inicia así un nuevo círculo.

Si sólo nos damos cuenta de lo que no funcionó y no hacemos nada por remediarlo o por optimizar o potenciar los recursos que sí funcionaron, se estarán desperdiciando esfuerzos y no se lograrán los objetivos de mejora continua.

CONCLUSIONES

Considerando los objetivos del presente trabajo se concluye que, el diseño del soporte administrativo (estructura organizacional) para la preparatoria virtual UVAQ, el diseño de cada una de las áreas y su implementación es impostergable.

Ya que cada área que requiere la Preparatoria virtual que se implemente para poder brindar el servicio de calidad a los estudiantes, implica una serie de responsabilidades, procesos y actividades.

La preparatoria debe contar con una administración adecuada, es decir con la estructura organizacional propia que se encargue de la gestión y administración de los recursos necesarios para el éxito. Se necesita el esfuerzo y dedicación de personas especialistas en cada una de las áreas, así como fundamentar su desempeño en la filosofía de la calidad. Sin duda ayudará a que la Preparatoria Virtual UVAQ se consolide. Ya que el contar con el personal requerido en el puesto necesario y ejecutando las funciones que le competen a cada uno, generará el incremento y permanencia de la matrícula, un incremento en la calidad en el servicio y un posicionamiento rápido y efectivo en el mercado.

Entonces, para el buen funcionamiento de la preparatoria virtual es indispensable contar con las áreas y personal siguiente:

Un director que oriente y coordine mediante una gestión administrativa eficiente al cumplimiento de los objetivos institucionales; a la formación integral de los estudiantes, desarrollo y formación del equipo de docentes, contribuir a la cobertura del nivel, posicionamiento de la preparatoria e incremento de la matrícula. Para lograr implícitamente que la Preparatoria Virtual sea autosuficiente económicamente.

Una secretaria que coadyuve en el logro de objetivos de la Dirección de Preparatoria Virtual, respecto a la calidad en el servicio. Apoyando en la atención personal, vía telefónica, vía electrónica y digital a los clientes actuales y potenciales. Así como en elaboración de todo tipo de documentación.

Un responsable de Control Escolar, que coadyuve en el logro de objetivos de la Dirección de Preparatoria Virtual respecto a los procesos de incorporación, revalidación y certificación ante la Secretaría de Educación en el Estado (SEE).

Tutor académico que logre que sus estudiantes adquieran las técnicas de estudio en línea, se apropien de los conocimientos y aprueben los cursos de manera satisfactoria. Mediante la realización de un Diseño Instruccional de calidad, aulas virtuales dinámicas con recursos didácticos adecuados, evaluaciones pertinentes y su guía constante como facilitador del proceso.

Soporte Técnico, para generar el apoyo técnico necesario en el desarrollo de Tutores y docentes en la plataforma virtual, mediante una excelente administración del portal educativo, soporte técnico correctivo y preventivo, así como apoyo general al proceso de gestión de información.

Un coordinador académico que gestione y evalúe los recursos pedagógicos y didácticos de calidad, acordes al sistema y modalidad de educación que oferta la Preparatoria Virtual, mediante la asesoría, seguimiento, capacitación de los Tutores para el desarrollo del diseño instruccional, guías de autoaprendizaje, recursos didácticos, recursos de evaluación y rúbricas. Así como el seguimiento cotidiano en plataforma al trabajo de los tutores y acompañamiento permanente a los estudiantes.

Un Promotor de la Preparatoria virtual que contribuya al logro de objetivos de la Dirección de Preparatoria Virtual, respecto al posicionamiento de la preparatoria

como la mejor opción en su modalidad no escolarizada y el incremento de la matrícula, mediante la promoción y difusión del servicio.

En cuanto a los elementos que se deben considerar para la implementación de la Educación virtual en las instituciones educativas, se identificaron los siguientes:

Conocimiento de qué es la educación virtual, ventajas y desventajas de la educación virtual tanto para los estudiantes como para los tutores y la misma institución, así como muy importante saber que implica inversión y dedicación de mucho tiempo para poder brindar un buen servicio académico.

Contar con el modelo educativo, con los materiales de aprendizaje, los objetos y espacios de aprendizaje, los objetivos, los propósitos, el perfil del estudiante y del egresado, los currículos, los contenidos e instrumentos de evaluación acordes con este tipo de modalidad.

Los recursos materiales mínimos; una plataforma de aprendizaje a distancia (e-learning) con el espacio suficiente y los recursos tecnológicos que permitan la interacción y comunicación entre los diferentes involucrados en el proceso de enseñanza–aprendizaje de la modalidad.

Otro elemento; el soporte administrativo, que dé orden para la gestión de los recursos de cada una de las áreas y el cumplimiento de los objetivos que garanticen la calidad en el servicio. Recurso humano preparado para atender cada una de las áreas.

Infraestructura mínima necesaria; una oficina general donde se instale el personal para realizar el trabajo de las áreas de la preparatoria y atención al público, un laboratorio de cómputo específicamente para asesoría de alumnos y tutores de la preparatoria virtual y centros de asesorías ubicados en diferentes puntos geográficos

Se concluye también, que los manuales son una herramienta muy importante del soporte en la administración de las instituciones educativas, porque están en concordancia con la misión, la visión y los objetivos de la institución. Además de ser la fuente de información que orienta los esfuerzos de cada área para el logro de las actividades, ahorro de tiempos y esfuerzos, se evitan funciones de control y supervisión innecesarias, evitan desperdicios de recursos humanos y materiales, así como disminución de costos debido a la eficiencia.

Así mismo, son muy útiles los manuales porque ayudan a la selección de personal y a su adiestramiento y capacitación, son la base para mejorar los procedimientos, para comprender por parte de los trabajadores el sistema de la organización y su relación en el mismo.

Y un punto muy importante de la teoría Deming en cuanto a la importancia de los manuales es evitar la variación en los procesos, para mantener la misma calidad en el servicio, es decir; apegarse a los procedimientos y hacer cada uno lo que le toca de la manera que es, para evitar resultados negativos inesperados.

REFERENCIAS

- Álvarez G., (2004). *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*. México: LIMUSA.
- Angel, R. (2009). *Asuntos del Método en la Educación Matemática*. Heredia, Costarrica: EUNA 2000. Recuperado el 10 de Septiembre de 2011, de www.simmucr.ac.cr/articulos/asuntosdemetodoenlaeducacionmatematica.pdf.
- Aseguramiento de la calidad . Recuperado el 14 de enero de 2013, d. p. (s.f.). *Aseguramiento de la Calidad- AEF Consultores*. Recuperado el 14 de enero de 2013, de http://www.aefconsultores.com/PDF_Files/Espanol/Brochure_Aseguramiento_de_la_Calidad.PDF
- Barnett, R. (2001). *Los límites de la competencia*. Gedisa.
- Calidad Total*. (28 de junio de 2016). Obtenido de <http://ctcalidad.blogspot.com/2016/06/el-circulo-de-deming-shewhart-ciclo-pdca.html>
- Cañete, V. (enero de 2003). *EDUCATIO*. Recuperado el 30 de noviembre de 2012, de <http://www.e-ducatio.com.ar/index.php/2013-07-03-08-26-01/6-pasos-para-implementar-un-proyecto-de-educacion-virtual>
- Capacho, J. (2011). *Evaluación del Aprendizaje en Espacios virtuales-TICS*. . Bogotá, Colombia.: ECOE ediciones.
- Carda, R. y. (2007). *La Organización de Centro Educativo: Manual para Maestros*. Alicante España: ECU (Club Universitario).
- Carmona, E. J. (2009). *Tecnologías de la Información y la Comunicación Ambientes Web para la Calidad Educativa*. . Colombia: Ediciones Elizcom.
- Carrillo, L. (2012). *Synthesis. La Gestión Escolar en la Instituciones Educativas. Chihuahua, México: Universidad Autónoma de Chihuahua*. Recuperado el 27 de Octubre de 2012, de http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2008/11/10/Gesti
- Delval, J. (1984). *Crecer y Pensar. La Construcción del Conocimiento en la Escuela*. Barcelona, España: LAIA.
- Deming, E.). (1989). *Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Deming, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos,.
- DGB. (Noviembre 2018). Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de http://www.dgb.sep.gob.mx/02-m1/05-tramites/01-rvoe/abril2013/CAMBIO_TIT.pdf
- DGB/DCA/DPC-08-2009 Planeación Institucional Metodológica, México: SEP/DGB*. (s.f.). Recuperado el 29 de Noviembre de 2012, de http://www.dgb.sep.gob.mx/informacion_academica/planeacion_institucional/planeacion_inst_v2_090831.pdf
- Dirección General de Comunicación Social*. (10 de febrero de 2014). Recuperado el 31 de mayo de 2014, de <http://www.comunicacion.sep.gob.mx/index.php/comunicados/febrero->

- 2014/399-comunicado-027-transformar-el-modelo-educativo-para-lograr-educacion-de-calidad-con-equidad-e-inclusion-sep-y-secd
- Dirección General de Planeación y Estadística Educativa.* (2012-2013). Obtenido de Principales Cifras, Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos: <http://planeacion.sep.gob.mx/estadistica-e-indicadores/estadisticas-e-indicadores>
- DOF. (2006). *ACUERDO 384*. MEXICO: S.E.P.
- DOF. (28 de Octubre de 2008). Obtenido de http://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/243/1/images/acuerdo_445_educacion_media_superior_opciones_educativas.pdf
- Donoso, I. B. (2012). *Educación, deserción escolar e integración laboral juvenil*. Obtenido de file:///C:/Users/Prep_dir/Downloads/educacion_desercion_escolar_integracion_laboral_juvenil.pdf
- E, R. (2012). *Enfoques de la Cuestión Educativa*. Recuperado el 29 de diciembre de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/50302807/ENFOQUES-DE-LA-GESTION-EDUCATIVA>
- El nuevo siglo.* (5 de septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/07-2017-7-beneficios-de-la-educacion-virtual>
- Evans, J. e. (2008). *Administración y Control de Calidad*. . México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Fanny, E. (1995). *Formación Docente, Modernización Educativa y Globalización, en: Simposio Internacional*. México: SEP.
- Farro, F. (1998). *Monografías .com. La Administración y la gestión educativa*. Recuperado el 30 de marzo de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos81/administracion-y-gestion-educativa/administracion-y-gestion-educativa4.shtml>
- Feldfeber, M. y. (2008). *Políticas Educativas y Trabajo Docente*. . Buenos Aires.: Centro de publicaciones educativos y material didáctico.
- Fernández, I. (. (1998). *Prevención de la violencia y resolución de conflictos. El clima escolar como factor de calidad*. Madrid: Narcea.
- García, J. S. (2007). *Revista Iberoamericana de Educación* No. 45. Recuperado el 31 de MAYO de 2014, de <http://www.rieoei.org/rie45a05.pdf>
- García, L. M. (2000). *Aprende Mejor con Gimnasia Cerebral*. México: Garnik.
- Gardner, H. (1994). *Estructuras de la mente*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Garza, R. M. (1998). *Aprender cómo Aprender*. México: Trillas.
- GLOBAL, U. (18 de 01 de 2018). México, cuarto lugar a nivel mundial en uso de redes sociales. *Excelsior*, pág. 1. Recuperado el 30 de agosto de 2018, de <https://www.excelsior.com.mx/hacker/2018/01/18/1214650>
- González, S. H. (2006). *La Universidad entro lo presencial y lo virtual*. México, D.F.: UNAM.
- Guía de la Calidad.* (2014). Recuperado el 5 de junio de 2014, de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/modelo-efqm>

- Gutiérrez, M. (2004). *Administrar para la calidad: Conceptos administrativos del control total de calidad*. México: Limusa.
- Henao, O. (2002). *La enseñanza virtual en la educación superior*. Bogotá Colombia: ICFES (Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior).
- Hernández, G. (2009). *Cuadernos de Educación y Desarrollo. Vol. No. 5: Calidad de la Educación Media Superior en México*. Recuperado el 14 de noviembre de 2012, de <http://www.eumed.net/rev/ced/05/ghs.htm>
- Hernández, G. (julio de 2009). *Cuadernos de Educación y Desarrollo (revista académica semestral)*. (eumed.net, Editor) Recuperado el 02 de junio de 2014, de Calidad de la Educación Media Superior en México: <http://www.eumed.net/rev/ced/05/ghs.htm>
- Howard, G. (1994). *Estructuras de la mente*. México: Fondo de Cultura Económica.
- IESTP. (2012). *Aseguramiento de la calidad*. Recuperado el 14 de enero de 2013, de http://www.aefconsultores.com/PDF_Files/Espanol/Brochure_Aseguramiento_de_la_Calidad.PDF
- INEGI. (9 de julio de 2018). *Comunicado de Prensa*. Obtenido de http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2018/poblacion2018_Nal.pdf
- ITESM. (2014). *repositorio.itesm*. Recuperado el 21 de octubre de 2017, de http://www.flacso.edu.mx/biblioiberoamericana/TEXT/MGAP_X_promocion_2010-2012/Ogarrio_P.pdf
- Jiménez, J. (2000). *Manual de Gestión para jefes de Servicios Clínicos*. Madrid España: Ediciones Días de Santos S. A.
- Krulik, S. y. (1980). *Solución de problemas*. México: Allin y Bacon Inc.
- Lanzagorta, T. L. (2009). *Muévete por la Educación*. (C. C. Educación, Productor) Recuperado el 1o. de junio de 2014.
- Lara, L. (2000). *Análisis de los recursos interactivos en las aulas virtuales*. Argentina: Distribuciones Ebenezer.
- Latapí. (2007). Conferencia magistral al recibir el doctorado Honoris Causa de la UAM. *Conferencia magistral al recibir el doctorado Honoris Causa de la UAM*. México.
- Leflore, D. (2000). *Theory supporting design guidelines for web-based instruction*. Hershey, Derry, Pensilvania: Beverly Abbey.
- Ley General de Educación*. (20 de mayo de 2014). Recuperado el 31 de mayo de 2014, de http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/3f9a47cc-efd9-4724-83e4-0bb4884af388/ley_general_educacion.htm
- Linsey, J. R. (2000). *Administración y control de la calidad*. Thomson Editores.
- Luca, S. L. (1994). El Docente y las Inteligencias Múltiples. *Revista Iberoamericana de Educación*. Obtenido de <https://rieoei.org/RIE/article/view/2884/3817>
- Marciniak, R. (octubre de 2017). *scielo "Artículos de Investigación"*.
- Martínez, A. P. (2005). *Lectura sobre Pedagogía y Propuestas Educativas*. España: Universidad Sergio Arboleda, Escuela de Filosofía y Humanidades.

- May, C. (2016). *Academia*. Recuperado el 15 de diciembre de 2018, de http://www.academia.edu/27921198/ADMINISTRACION_EDUCATIVA
- México, *Evalúa*. (2015). Obtenido de http://www.mexicoevalua.org/wp-content/uploads/2013/02/MEX_EVA-INHOUS-GASTO_EDU-LOW.pdf
- Monografías.com*. (s.f.). Recuperado el 29 de diciembre de 2013, de La Administración y la Gestión Educativa: <http://www.monografias.com/trabajos81/administracion-y-gestion-educativa/administracion-y-gestion-educativa4.shtml#gestionedb>
- Muñoz, D. F. (2009). *Administración de Operaciones*. México D.F.: Ed. Cengage Learning.
- Muñoz, R. M. (2005). *Artículo Reseñador: El Cerebro de él, El cerebro de ella*. Lawrence Cahill.
- Muñoz, R. M. (2005). *Rtículo Reseñador: El cerebro de él, El cerebro de ella*. Lawrence Cahill.
- O.E.I. (2006). *Etádistica Básica del Sistema Educativo Nacional*.
- OCE, G. d. (2002). *Observatorio Ciudadano de la Educación*. Recuperado el 05 de 08 de 2015, de <http://www.observatorio.org/pdf/politica.pdf>
- oei. (2008). Recuperado el 12 de febrero de 2012, de http://www.oei.es/pdfs/reforma_educacion_media_mexico.pdf
- Ogarrío, P. (2012). La deserción escolar de los jóvenes en pobreza patrimonial: Programa de Becas de Educación Media Superior y los factores de la deserción. México, D. F.: FLACSO.
- Páez Barón, C. C. (1 de septiembre de 2015). Evaluación del uso de herramientas sincrónicas y. *Dialnet*. Recuperado el 7 de noviembre de 2018, de file:///C:/Users/Prep_dir/Downloads/Dialnet-EvaluacionDelUsoDeHerramientasSincronicasYAsincron-5560523.pdf
- Page, A. (1992). Indicadores educativos. *Cuadernos de pedagogía*.
- Parsons, T. (1966). *Estructura y Proceso en las Sociedades Modernas*. (D. G. Garzon, Trad.) Instituto de Estudios Políticos.
- Penacho, J. L. (2018). Capítulo 1: Evolución Histórica de la Calidad en el Mundo del Trabajo. Obtenido de Evolución Histórica de la Calidad en el Mundo del Trabajo: [http://gio.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/Penacho.Cap1\(1\).pdf](http://gio.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/Penacho.Cap1(1).pdf)
- PNUD*. (2014). Recuperado el 25 de mayo de 2014, de http://www.pnud.org.co/img_upload/8a78f0253b88804293c37ee3c3e85737/ToR_ing_soporte_vf.pdf
- Poyla, G. (1965). *Cómo plantear y resolver problemas*. México: Trillas.
- Progama Nacional de Educación 2001 - 2006*. (2001). México: SEP.
- R., G. C. (2003). *Adquisición de habilidades Cognitivas, Factores en el Desarrollo Inicial de la Competencia Experta*. España: Tesis Doctoral.
- Relinque, S. (1998). *Revista Española de Educación Comparada*. Obtenido de Informe Mundial Sobre la Educación: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm
- Reyes, A. (2004). *Administración Moderna*. México, D.F.: Limusa.
- Rodríguez, D. y. (s.f.). *Slideshare*. Recuperado el 30 de marzo de 2013, de <http://www.slideshare.net/azavaletar/metodologia-de-investigacion-rodriguez-gomez>

- Rojas, E. (2012). *Enfoques de la Cuestión Educativa*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/50302807/ENFOQUES-DE-LA-GESTION-EDUCATIVA>
- Ruíz, A. (1998). *El Desafío de las Matemáticas*. Heredia, Costarrica: EUNA 2000.
- Salas, M. F. (2003). *redalyc.org*. Recuperado el 23 de diciembre de 2013, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44027102>
- Scanlan, B. (1978). *Administración: Curso para nuevos gerentes*. México, D.F.: Limusa.
- Schmelkes, S. (1994). *Collección Interamericana, Serie Educativa No.32. "Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas"*. Recuperado el 02 de junio de 2014, de <http://www.ctascon.com/Hacia%20una%20mejor%20calidad%20de%20las%20Escuelas.pdf>
- Schoenfield, A. (1987). *Ciencia Cognitiva y Educación Matemática*. Lawrence Erlbaum Associated.
- Selznick, P. (1987). Bases de la Teoría de la Organización. En P. Selznick, *Teoría de la Organización* (págs. 119-131). Chicago: Dorsey Press.
- SEP. (2006). Recuperado el 13 de diciembre de 2017, de http://www.oei.es/quipo/mexico/fin_curso_2004-2005.pdf
- SEP. (Diciembre de 2006). *OEI*. Obtenido de http://www.oei.es/quipo/mexico/fin_curso2004-2005
- SEP. (2008). Obtenido de http://enlacebasica.sep.gob.mx/cons_bd.html
- SEP. (26 de febrero de 2013). *DGB*. Recuperado el 25 de julio de 2014, de <http://www.dgb.sep.gob.mx/02-m1/01-dgb/antecedentes.php>
- SEP. (s.f.). *El modelo educativo 2016*. Recuperado el 11 de septiembre de 2018, de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/114501/Modelo_Educativo_2016.pdf
- SEP, 2. (s.f.). *Principales cifras 2016-2017*. Obtenido de https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2016_2017.pdf
- Silverberg, R. (2004). *Muero por Dentro. Trad. de Carlos Rodriguez*. México: Enlace Editoriaial, SEP.
- Sistema Nacional de Información Estadística Educativa*. (2014). Obtenido de http://www.snie.sep.gob.mx/indicadores_x_entidad_federativa.html
- Steiner, H. G. (1987). *Teorías de Educación Matemática: una introducción*. Para lecturas matemáticas.
- Stonner J., F. E. (1996). *Administración*. México: PEARSON.
- UNESCO. (2005). *Iforme de Seguimiento de la EPT en el Mundo 2005*. Obtenido de http://www.unesco.org/education/gmr_download/es_summary.pdf
- UVAQ. (2017-2018). Reglamentos de Preparatoria.
- Venegas, P. (2004). *Planificación Educativa: Bases Medotológicas para su desarrollo en el S. XXI*. Costa Rica: Editorial de EUNED.
- Villa Leverl, L. (s.f.). La educación media superior ¿Igualdad de Oportunidades? *Revista de la Educación Superior*, 10.

- Yopo, B. (1970). *Organización y Administración Universitarias*. . Buenos Aires: Biblioteca Central.
- Zarzar, C. C. (1995). *Temas de Didáctica*. México.
- Zúñiga, M. M. (2003). *Gestión de Proyectos de Conservación y Manejo de Recursos Naturales*. . San José Costarica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

ANEXOS

Anexo 1: Acuerdo 450 DEL diario oficial de la federación 2008.