**“LOS COSTOS DE LA NO CALIDAD EN EDUCACIÓN”**

Dr. Alfredo Lugo González[[1]](#footnote-1)

La calidad en educación no consiste en hacer cosas extraordinarias, sino simplemente en cumplir bien lo que se tiene que hacer. Los términos eficiencia y eficacia significan hacer las cosas bien y hacer las cosas que se tienen que hacer. Ambas dan por resultado la efectividad.

Todos los actores y factores del hecho educativo tienen una encomienda particular, desde la Secretaría de Educación Pública: Secretarios, Subsecretarios y Directores (nacionales y estatales), Jefes de sector, Supervisores, Directores y Subdirectores de instituciones educativas, Equipos académicos, Auxiliares Técnicos Pedagógicos, Maestros, Personal de Apoyo a la Docencia, Estudiantes, Padres de Familia, Consejeros Escolares de Participación Social.

El *curriculum* (datos generales de la institución, servicios educativos que presta, antecedentes, misión, visión, valores, objetivos institucionales, modelo educativo institucional, organización, funciones sustantivas y adjetivas, estudios de factibilidad y/o pertinencia, docentes, propuestas curriculares o planes de estudio con sus programas o cartas descriptivas, criterios de evaluación del aprendizaje y del curriculum, titulación y/o graduación y requisitos administrativos de operación) debe ser diseñado y operado por los actores del hecho educativo y estar constantemente actualizado y contextualizado.

Si alguno de los actores y factores del hecho educativo no responde a su encomienda, produce la no calidad en educación. Los costos de la no calidad en educación son muy elevados.

En una conferencia sobre calidad total empresarial a la que asistí hace algunos años, el conferencista puso un ejemplo: en una fábrica de bolígrafos (un invento argentino) el responsable de control de calidad, checó que la tapa no embonaba. Entonces mandó detener la producción, para revisar el diseño, las cantidades de plástico, toda la maquinaria y todo el proceso. La empresa perdió muchas horas en arreglar esa anomalía y por ende mucho dinero.

Los detalles, las insignificancias, como muchos les llaman, son más importantes de lo que se pueda uno imaginar. A diario se descuidan esos detalles en el hecho educativo por alguno de los actores. Los humanos estamos unidos con lazos invisibles en el tiempo y en el espacio. Un acto humano tiene repercusiones buenas o malas en muchas personas de ese lugar y de otros lugares, de ese tiempo y de otros tiempos.

El invento de Tomás Alba Édison, la bombilla incandescente, es un acto humano bueno, de un solo individuo que ha beneficiado y beneficiará a millones de personas, por los siglos de los siglos... Ahora imaginemos un acto humano malo, ¿a cuántos millones de personas ha perjudicado y perjudicará? Si todos tuviéramos esa conciencia social y supiéramos la repercusión de nuestros actos, realmente pensaríamos muy bien antes de llevarlos a cabo.

Hace muchos años vi la película alemana “¡Corre Lola, corre!” en la que una escena se repetía varias veces cambiando una acción o un detalle; entonces el final de la trama cambiaba. Eran posibles escenarios de un final feliz o infeliz. Desde entonces este fenómeno se ha repetido en muchas películas. La última película mexicana que lo retoma es “El atentado”, actualmente en cartelera, en una serie de películas relativas a los festejos del bicentenario de la Independencia de México y del centenario de la Revolución Mexicana.

En una clase de maestría de Ciencias de la Educación con terminal en Administración Educativa uno de los asesores nos decía que por encima de todo están los intereses personales, luego los de grupo, gremio o sector y por último los institucionales. Esos intereses determinan las políticas a seguir. Las políticas son de gestión. Un directivo, por ejemplo, determina que una puerta se cierre o se cambie de lugar y así queda durante toda su gestión. El siguiente director determina que esa puerta se abra o se regrese al lugar en donde estaba.

Lo malo es cuando algo se convierte, o mejor dicho, lo convierten en “usos y costumbres”, porque entonces se constituye una “norma” que va directamente al *curriculum* oculto y nunca será parte del *curriculum* formal. Cuando uno llega a una organización (empresa, escuela, universidad) le entregan a uno o le dan a conocer el *curriculum* formal: el deber ser, el que está escrito, el que se diseñó al inicio. Pero a los pocos días uno se da cuenta de que hay en la práctica cotidiana cosas, hechos, ideas que no están escritas y uno pregunta ¿por qué? La respuesta es siempre la misma: ¡No preguntes, hazlo así o piensa así!

Miguel Ángel Zabalza, un teórico español del *curriculum*, dice que todo lo que está en el *curriculum* oculto hay que discutirlo, comentarlo, consensarlo e incorporarlo al *curriculum* formal. Pero esto nunca se hace y entonces hay un divorcio permanente entre el deber ser y el ser. Después sólo hay un paso para que el principal problema de las organizaciones sea el “discurso”: se dice una cosa y se hace otra.

La diferencia entre organización e institución, es que ésta es general, holística, global y está por encima de las personas que la integran; aquélla es particular, específica, concreta, única, que no se parece a ninguna otra, pues la determinan varios factores: sus integrantes, su historia, su contexto, su misión, visión, valores, sus objetivos, su marco teórico o conceptualización, su organización y su *modus operandi.*

A veces se tiende a confundir a las instituciones por las personas que están en ellas o al frente de ellas. Por ejemplo, en la película “El crimen del padre Amaro” puede uno confundirse y pensar que la “Iglesia”, que es una institución, es así porque el padre Benito, el padre Amaro, el padre guerrillero, el padre homosexual (que son algunos de los ejemplos que están en la película) tienen un comportamiento no “apto” para un representante de la Iglesia. La Iglesia está por encima de cualquiera de sus representantes, de cualquier época y lugar. Recordemos al Papa Alejandro VI de la familia de los “Borgia”, que tenía amante, hijos, bienes, poder religioso, político y económico; o últimamente a los sacerdotes pedófilos. La Iglesia, como institución, estuvo, está y estará incólume, intacta.

Y así podríamos ir señalando ejemplos de otras instituciones, como La Familia, El Estado, El Sindicato, El Magisterio, La Escuela, El Normalismo, etc., que están por encima de sus integrantes o de sus representantes en turno, buenos, regulares o malos.

En cambio la organización sí depende de sus integrantes y de los que están al frente de ella. No hay dos organizaciones iguales. Las hay excelentes, muy buenas, buenas, regulares, malas y muy malas. Su fama ante la sociedad se la tienen muy merecida, bien ganada. La sociedad las acepta o las rechaza. Su quehacer cotidiano, su *curriculum* oculto, las determinan y a través de los años y de sus integrantes se han constituido y ganado un lugar en la sociedad. Querer cambiar una organización de la noche a la mañana es imposible.

Las reformas no se dan por decreto y menos de arriba a abajo.

En la Secretaría de Educación Pública y en la de los Estados, hay “servidores públicos” en todos los niveles, que deben tener espíritu de servicio y servir a todos los que soliciten atención. Como en México tenemos una crisis política, nuestros servidores públicos han cambiado el concepto y en vez de servir a los demás, quieren que “todos les sirvan” y a veces “se sirven con la cuchara grande”, abusan del puesto. El Papa, el Sumo Pontífice, se llama a sí mismo “Siervo de los siervos del Señor”. Quiere decir que entre más alto sea el puesto, se debe servir y a atender a más personas. Muchas veces se convierten en servidores de un grupo, de un sector, de un gremio o de un partido político. El actual Presidente de la República, no es Presidente del PAN, sino de todo México; de igual forma, el Gobernador de Michoacán, no es Gobernador del PRD, sino de todos los michoacanos.

Un directivo de una institución educativa debe tener por lo menos tres cualidades: ser académico, ser administrador y ser político. Sucede como en los matrimonios: nadie estudia para ser padre o madre; de igual manera nadie estudia para ser director. Ser académico significa que entiende todo el fenómeno educativo de su escuela: los planes de estudio que se ofertan, las áreas sustantivas de docencia, investigación y extensión y difusión de la cultura, el trabajo del colegiado, las academias de grado y de línea de formación, las prácticas profesionales y todas la comisiones o departamentos de dichas áreas; ser administrador significa que no centraliza todo en su persona, sino que delega funciones y responsabilidades en quienes son nombrados democráticamente en las respectivas áreas de acuerdo a sus perfiles profesiográficos, a sus conocimientos, a sus habilidades y destrezas y a sus valores y actitudes. Finalmente ser político, significa atender y escuchar a todos sin distingos ni preferencias, representar a la organización ante las autoridades educativas y civiles, ante las demás escuelas y universidades de todos los niveles y hacer los trámites correspondientes para conseguir todos los apoyos necesarios.

Los planes de estudio de educación básica, tecnológica y normal son diseñados por equipos interdisciplinarios de la Secretaría de Educación Pública para toda la república. Éstos deben estar acordes a las necesidades de formación de los mexicanos, de los requerimientos de la sociedad de nuestros tiempos.

Corresponde a quienes los van a operacionalizar, adecuarlos al contexto, al nivel socioeconómico, a la idiosincrasia de los usuarios. Decía Miguel Ángel Zabalza, arriba citado, que los *curricula* deben ser regionales, locales, específicos y no nacionales. Pero en México no es así, sobre todo los *curricula* diseñados por la Secretaría de Educación Pública, antes señalados.

Dice un dicho popular: “el hombre propone, Dios dispone y el demonio descompone”. Los maestros, los padres de familia, las empresas y la sociedad proponen, la Secretaría de Educación Pública dispone y no falta siempre quién descompone. Además los planes de estudio deben ser evaluados con la primera generación y por lo menos con dos años de egreso para ver el impacto en la sociedad, mediante una investigación que abarque los procesos de ingreso, formación y egreso; con el fin de reestructurarlos o cambiarlos, pues la sociedad está avanzando a pasos agigantados, debido a muchos factores como la globalización y las TIC’s (Tecnologías de la Información y la Comunicación), entre otros.

Según el Acuerdo No. 279 de la SEP que regula la educación superior en México, por el que se establecen los trámites y procedimientos relacionados con el reconocimiento de validez oficial de estudios del tipo superior. “Los planes de estudio se rigen por créditos. Por cada hora efectiva de actividad de aprendizaje se asignarán 0.0625 créditos; por actividad de aprendizaje se entenderá toda acción en la que el estudiante participe con el fin de adquirir los conocimientos o habilidades requeridos en un plan de estudios. Las actividades podrán desarrollarse:

1. Bajo la conducción de un académico, en espacios internos de la institución, como aulas, centros, talleres o laboratorios, o en espacios externos, y
2. De manera independiente, sea en espacios internos o externos, fuera de los horarios de clase establecidos y como parte de procesos autónomos vinculados a la asignatura o unidad de aprendizaje”.

Un semestre contempla 16 semanas de clases. Un cuatrimestre contempla 14 semanas de clase. Cuando en una organización de educación superior hay suspensión de clases, por cualquier motivo, no se están cumpliendo los créditos en la formación del estudiante. Hay veces que los semestres se convierten en “minisemestres” porque la escuela entra en un activismo académico, artístico, cultural, deportivo, laboral o sindical, por nombrar algunos y el plan de estudios pasa a un segundo término. El semestre pasado de 32 sesiones de tres horas que debería haber tenido en la asignatura que se me encomendó, tuve solamente 16 y nadie dijo nada: ni el director, ni la subdirectora académica, ni el coordinador del área de docencia, ni el coordinador de la academia, ni los integrantes de la misma, ni los alumnos. A nadie le preocupa que estemos formando “medio licenciados” en vez de “licenciados completos”.

Parece ser que esta práctica de “no tener clases” va a seguir imperando en las escuelas de todos los niveles, pues se sigue el principio de Maquiavelo: el fin justifica los medios. La suspensión de clases, la toma de las escuelas, las marchas, entre otras, son el medio para alcanzar los fines, que son cualesquiera menos la formación de los niños, los adolescentes y los jóvenes de México.

Los equipos académicos son los colegiados, academias de grado o de línea de formación, consejo técnico consultivo, entre otros. Los colegiados son todos los maestros que laboran en una organización educativa. Las academias de grado las constituyen los maestros que imparten una asignatura en un grado. Las academias de línea de formación son los maestros que imparten asignaturas en diferentes grados pero que pertenecen a una determinada línea, como matemáticas, español, ciencias naturales, ciencias sociales, entre otras. El Consejo Técnico Consultivo es órgano de carácter consultivo de la dirección del plantel.

Dice el Dr. Antonio Alanís Huerta que hay que diferenciar entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo. “El equipo de trabajo es una subcategoría que se deriva del concepto de grupo; siendo éste último entendido como una asociación de personas con intereses comunes pero que no forzosamente comparten valores y procedimientos de actuación social o laboral. Un equipo de trabajo comparte intereses pero tiene una meta común para resolver un problema”.

Los grupos de trabajo son muy comunes en las organizaciones educativas, no así los equipos de trabajo. Éstos sólo existen en las películas, son los comandos que se forman con personas especialistas en una determinada actividad, no se conocen y su procedencia es ignorada por los demás integrantes. Llevan a cabo la misión con precisión, ya que una falla de uno de ellos tendría como resultado la muerte de algunos y no se cumpliría la misión. Luego se separan y no se vuelven a ver en la vida.

Siguiendo la opinión del Dr. Antonio Alanís Huerta, las diferencias entre un grupo y un equipo de trabajo son las siguientes: “a los grupos los une el sentimiento; a los equipos el pensamiento. Los grupos operan en el círculo de la mayoría; los equipos en el límite de la esfera de riesgo. Los grupos reaccionan en masa; los equipos actúan con discreción. Cuando en las instituciones hay muchos grupos se instala el conflicto. Si se requiere resolver un problema, integra un equipo de trabajo para ese problema. Un grupo tiene un líder moral; un equipo tiene líderes funcionales y operativos. Los grupos buscan el reconocimiento social de la mayoría; el equipo busca soluciones a los problemas. En los grupos hay generalistas; en los equipos especialistas. Cuando los grupos empiezan a rechazar a sus integrantes, se acerca su desintegración. El poder de los grupos se sustenta en sus paradigmas; el de los equipos en los resultados que ofrecen al final de una tarea. Los grupos discuten de todo y por nada; los equipos sólo del objeto de la tarea. En los grupos hay muchas voces y muchas órdenes pero poca eficacia; en los equipos hay precisiones y ejecución de tareas. Cuando en una reunión de trabajo se empieza por enunciar todos los problemas y los obstáculos para resolverlos, la capacidad de propuesta se inhibe. El grupo inmoviliza el pensamiento y la capacidad de acción; el equipo ofrece dinamismo y agilidad de pensamiento. Podemos pertenecer a un grupo por interés y sentimiento; pero en el equipo se participa con inteligencia y con el pensamiento”.

Los Auxiliares Técnicos Pedagógicos están supeditados a un trabajo coordinado con el Supervisor /Inspector o Jefe de Sector. Con relación a las tareas de asesoría y acompañamiento académico acompañan al supervisor en las visitas a las aulas de clase, para observar el desempeño docente y reflexionar sobre la práctica educativa, a fin de promover la mejora de la misma, colaborar en la elaboración de proyectos de gestión y planes anuales de trabajo, así como darles seguimiento y evaluarlos, entre otras muchas funciones. Son consultores más que supervisores. El trabajo del supervisor no es muy grato, ni es bien visto.

Uno de mis estudiantes de la Maestría en Administración Educativa me contó que en una ocasión el director de la telesecundaria en donde él impartía clase, un día entró al salón y se sentó en la última fila. Mi alumno paró su actividad académica y le preguntó al director: ¿qué está usted haciendo allá atrás? El director le dijo que quería ver cómo daba la clase. Pero de inmediato lo conminó diciendo: ¡Ah, no! La persona que venga a ver cómo doy la clase tiene que saber más que yo. Así que haga favor de salirse del salón.

El director, al término de la jornada lo llamó a la dirección y le dijo: “lo voy a poner a disposición”. A lo que de inmediato reaccionó diciéndole: ¡Ah! ¿Sí? Recuerde que usted es casado y yo soltero. ¡A ver a cómo nos toca! Siempre me he preguntado, si un maestro, de cualquier nivel es contratado para desempeñar actividades docentes, quiere decir que está preparado, que tiene el perfil y que cuenta con los certificados, títulos y diplomas que lo acreditan como tal. Entonces ¿por qué no se le da la autoridad académica? ¿Por qué alguien va a cuestionar y a poner en duda su profesionalismo? Sucede lo mismo que con las tesis o documentos recepcionales. Si la autoridad académica lo asignó como asesor, ¿por qué los “lectores” se constituyen en “directores o asesores de las tesis” y hacen trizas el trabajo tan arduo realizado por el asesor y el estudiante.

En una conferencia que impartió en una universidad de Morelia el Dr. Roberto Hernández Sampieri, al final le hice esta pregunta: ¿qué piensa usted Doctor de los lectores de tesis que las destrozan por completo? Su respuesta fue: hay que respetar el trabajo tan arduo, tan complicado y tan largo del asesor y del alumno, haciendo solamente recomendaciones.

Los maestros, docentes, profesores, catedráticos, tutores, asesores, según el nombre que se les quiera dar, son los elementos esenciales del hecho educativo, junto con los estudiantes, alumnos, tutoriados, pupilos, asesorados, según el nombre que se les quiera dar también. Los dos están en el centro de todo quehacer educativo, de toda organización educativa, de todo instituto, universidad, escuela, facultad educativa.

El maestro, debe tener un perfil profesiográfico acorde a la población meta de educación básica: licenciado en educación preescolar, primaria, secundaria (con varias terminales como matemáticas, español, ciencias naturales, ciencias sociales, inglés), educación física, especial y artística. Pero desde el bachillerato, carreras técnicas profesionales, carreras de técnico universitarias, carreras de licenciatura y posgrados como son las especialidades, maestrías y doctorados, el maestro no tiene formación académica específica para dar clases y tiene que capacitarse con cursos, talleres, diplomados, conferencias (educación no formal) en docencia y pedagogía, o formarse con especialidades, maestrías y doctorados en educación, en ciencias de la educación, en docencia superior.

Debe tener competencias didácticas para planear, implementar métodos y estrategias, evaluar, utilizar recursos y tener un estilo de docencia. Todo ellos en cualquiera de las didácticas, como son la tradicional, la tecnocrática, la crítica, la constructivista o la de competencias.

Además debe tener vocación y para ello se necesita que le guste dar clases, que sepa dar clases y que los alumnos estén a gusto y contentos en sus clases.

No es necesario señalar los costos de la no calidad de los maestros. En ciudades estudiantiles, en universidades, institutos y escuelas grandes no es posible tener buenos maestros. Hay mucha improvisación en los responsables de la docencia. También los hay que fracasaron en sus respectivas áreas profesionales y que se refugian en el magisterio como un modus vivendi. Algunos en vez de dar clase, dan “lástima”.

El alumno debe dejar de serlo para convertirse en estudiante. Los alumnos creen que son estudiantes porque están inscritos en una escuela, porque traen libros bajo el brazo y porque están en un pupitre o mesabanco en un salón de clases. Alumno, viene del griego “a” que significa “sin” y del latín “lumen” que significa “luz”. Necesita que alguien lo ilumine, le trasmita conocimientos para recibirlos, guardarlos, memorizarlos y repetirlos cuantas veces se le pida. No es capaz de moverse por sí mismo; está esperando que le digan qué hacer y nada más hace lo que le dicen que haga. El estudiante “estudia”, construye su propio conocimiento; él decide qué va a aprender, cuánto va a aprender y con qué calidad lo va a hacer; no necesita de un maestro, de un instructor. A lo más podrá necesitar un asesor o una opinión; pero lo que sí necesita es que lo “dejen ser”, que no le pongan obstáculos, que no le estorben. Tiene una fuerza muy grande en su interior por estudiar, que es la “motivación”; tiene una o varias técnicas de estudio, como la lectura de comprensión o la lectura de estudio, una lectura lenta en la que localiza las ideas básicas (resumen), las traslada a su computadora o a su libreta o las dice con sus propias palabras (síntesis), añade un comentario, señala en qué no está de acuerdo y lo fundamenta (crítica) y propone algo nuevo (propuesta), fundamentándolo y poniéndolo en práctica.

El personal de apoyo a la docencia, como secretarias, licenciados en medicina, en odontología, en diseño gráfico, en informática, en biblioteconomía, técnicos en audio y en video, intendentes, jardineros, choferes, auxiliares de mantenimiento, entre otros, son de vital importancia para llevar a cabo con eficiencia y eficacia el proceso educativo en las organizaciones educativas. Cada quien desde su especialidad y en su área aporta su granito de arena para la formación integral de los niños, los adolescentes y los jóvenes. Se entregan por completo a su encomienda, a su labor y son felices haciendo felices a todos los que los rodean. Sin embargo, hay quienes siguen el lema “el mínimo por el mínimo”; otros aquél que reza: “ hacen como que me pagan, yo hago como que trabajo”. Recuerdo a una señora, intendente en una universidad, que llegaba puntualmente a su trabajo, vestida como toda una dama, se ponía su overol, ponía música alegre en su grabadora, tomaba la escoba y el trapeador y dejaba impecablemente limpios todos los espacios que tenía asignados. A todos nos saludaba con alegría. Era un ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de trato amable, un ejemplo a seguir.

También recuerdo a un compañero, muy listo, especialista en audiovisuales. Le ofrecieron un trabajo de tiempo completo en el Tecnológico de Morelia, le proporcionaron un espacio con todos los avances tecnológicos en audiovisuales. Un día que fui a visitarlo, le pregunté cómo le iba en su nuevo trabajo. Me dijo: yo puedo hacer 10 audiovisuales por mes, pero hago dos solamente, porque el mes que hago tres me felicitan, pero si hiciera 9 en vez de 10, me dirían: ¿qué te pasa? ¿Ya no tienes ganas de trabajar? ¿No estás contento? Así que me la llevo tranquilo.

Así pasa con muchos personajes en las organizaciones, que no dan todo lo que tienen que dar, que ahí la llevan, haciendo lo mínimo indispensable.

Los padres de familia, sobre todo en educación básica, tienen mucha injerencia en las escuelas. Son representados por la Directiva de la Sociedad de Padres de Familia, misma que es nombrada democráticamente cada año. Las asociaciones de padres de familia deberán constituirse y registrarse de conformidad con la Ley Federal de Educación y el Reglamento de las Asociaciones de Padres de Familia.

La familia, al igual que el Estado y la Iglesia, son las instituciones encargadas de la formación del ser humano. Cada una en su ámbito, respetándose mutuamente y apoyándose sin invadir los espacios, los principios y fines de cada una.

Finalmente los Consejos Escolares de Participación Social, contemplados en la Ley Federal de Educación y las Leyes Estatales de Educación**. “**Los Consejos Escolares de Participación Social en la Educación representan el espacio en el cual convergen autoridades escolares, alumnos, y sociedad; teniendo como objetivo común, impulsar los principios filosóficos emanados del Artículo Tercero Constitucional y, al mismo tiempo, reforzar el compromiso de formar generaciones de mexicanos autónomos, productivos y solidarios, capaces de transformar la sociedad en la que se encuentran inmersos desterrando prejuicios y discriminaciones que limitan los derechos humanos”. (SEP Reglamento de los Consejos Escolares de Participación Social).

En el capítulo II Objeto y Atribuciones de los Consejos Escolares de Participación social se señalan puntualmente todos los aspectos en los que deben participar para mejorar el trabajo académico de las escuelas.

Si todos los que participamos en este proceso educativo hacemos lo que tenemos que hacer, tendremos una educación de calidad. Los costos de la no calidad en educación serían mínimos o se suprimirían para lograr un error 0, calidad total y "Just in time" o "Justo a tiempo", como dijo Carlos Kasuga Osaka, Director General de Yakult, S.A. de C.V., en su conferencia “Los aspectos más importantes de la cultura empresarial japonesa”.

1. Doctor en Educación por la Universidad Continente Americano de Celaya, Guanajuato, México. Promoción 2001-2003 [↑](#footnote-ref-1)